

**DESARROLLO PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL
AREA COMERCIAL**

**EMPRESA
DAVILA ARBONA S.A.**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

DESARROLLO PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL
AREA COMERCIAL
EMPRESA
DAVILA ARBONA S.A.

Pasantia para obtener el titulo de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Director Académico
LILIANA AVILA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, ...2009

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-----------|
| RESUMEN | 8 |
| INTRODUCCION | 9 |
| 1. PRIMERA FASE: CONCEPTUAL | 10 |
| 1.1 TEMA GENERAL | 10 |
| 1.2 TEMA ESPECIFICO | 10 |
| 1.3 MARCOS DE REFERENCIA | 10 |
| 1.3.1 MARCO TEORICO | 10 |
| 1.3.2 MARCO CONCEPTUAL | 13 |
| 1.3.3 MARCO LEGAL | 15 |
| 1.4 METODOLOGIA | 16 |
| 2. SEGUNDA FASE: INFORMACION | 17 |
| 2.1 ANTECEDENTES | 17 |
| 2.2 MARKETING MIX | 19 |
| 2.2.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTO | 19 |
| 2.2.2 PRECIO | 20 |
| 2.2.3 PLAZA | 21 |
| 2.2.4 PROMOCION | 23 |
| 2.3 LAS 4 C's DE LA EMPRESA DAVILA ARBONA S.A. | 24 |
| 2.3.2 COMPAÑÍA | 24 |
| 2.3.3 CLIENTES | 25 |
| 2.3.4 COMPETENCIA | 26 |
| 2.3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL | 27 |
| 3. TERCERA FASE: ANALISIS | 28 |
| 3.1 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA | 28 |
| 3.1.1 ORGANIGRAMA | 29 |
| 3.1.2 RECURSOS | 30 |
| 3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO | 31 |
| 3.3 ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL | 33 |
| 3.1.3 TAMAÑO DE LA CATEGORIA | 33 |
| 3.1.4 FACTORES DE LA CATEGORIA | 33 |
| 3.1.5 PODER DE NEGOCIACION DE LA CATEGORIA | 33 |
| 3.1.6 BARRERAS DE ENTRADA | 34 |
| 3.1.7 PRODUCTOS SUSTITUTOS | 34 |
| 3.1.8 MERCADO OBJETIVO | 34 |
| 3.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA | 35 |
| 3.2.1 TERMOAROMAS | 35 |
| 3.2.2 COMERCIALIZADORA HIMALAYA | 36 |
| 3.2.3 MORENOS LTDA | 36 |
| 3.2.4 LIPTON | 37 |
| 3.2.5 SAMOA | 39 |
| 3.5 PARTICIPACION EN EL MERCADO DEL TE | 40 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4. | CUARTA FASE: DIAGNOSTICO | 41 |
| 4.1 | DEFINICION DEL PROBLEMA | 41 |
| 4.1.1 | PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA | 41 |
| 4.2 | OBJETIVO DE LA INVESTIGACION | 43 |
| 4.2.1 | OBJETIVO GENERAL | 43 |
| 4.2.2 | OBJETIVOS ESPECIFICOS | 43 |
| 4.3 | DIAGNOSTICO SITUACION DEL AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO | 44 |
| 4.4 | ANALISIS COMPARATIVO DE VENTAS | 46 |
| 4.5 | RESUMEN DIAGNOSTICO COMERCIAL | 50 |
| 4.6 | RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS | 56 |
| 4.6.1 | OBJETIVOS DE LA INVEESTIGACION | 56 |
| 5. | QUINTA FASE: FORMULACION DE ESTRATEGIAS | 67 |
| 5.2 | OBJETIVO GENERAL | 67 |
| 5.2.1 | OBJETIVO ESPECIFICO | 67 |
| 5.2.2 | ESTRATEGIA 1: Propuesta Estructuración del Organigrama del Departamento Comercial y de Mercadeo. | 68 |
| 5.2.3 | ESTRATEGIA 2: Actividades de Promoción en los Almacenes de Cadena de Bogotá. | 78 |
| 5.2.4 | ESTRATEGIA 3: Desarrollo del Canal Cadenas. | 81 |
| 5.2.5 | ESTRATEGIA 4: Diversificación de Productos en el Portafolio. | 82 |
| 5.2.6 | ESTRATEGIA 5: Diversificación de Canales de Comercialización | 82 |
| 5.3 | ESTRATEGIAS BASICAS DE APOYO COMERCIAL | 87 |
| 6. | SEXTA FASE: GESTION DEL PLAN | 91 |
| 6.1 | PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS | 91 |
| 6.1.1 | IMPLEMENTACION | 91 |
| 6.1.2 | CONTROL | 91 |
| 6.1.3 | EVALUACION | 91 |
| 6.2 | INDICES DE EVALUACION | 92 |
| 7. | CONCLUSIONES | 93 |
| 8. | RECOMENDACIONES | 95 |
| | BIBLIOGRAFIA | 96 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Precio Promedio Marcas presentes en el Canal | 21 |
| Tabla 2. Precios Frutté y Márgenes de Contribución por Canal | 22 |
| Tabla 3. Análisis Comparativo años 2006 – 2007 | 46 |
| Tabla 4. Análisis Comparativo años 2006 – 2007 | 47 |
| Tabla 6. Participación por canal en total ventas | 47 |
| Tabla 6. Ventas en Unidades por unidad de Negocio | 49 |
| Tabla 7. Cuadro Resumen Diagnostico Comercial | 51 |
| Tabla 8. Análisis Comparativo de la Competencia | 52 |
| Tabla 9. Matriz DOFA | 54 |
| Tabla 10. Presupuesto Implementación de Estrategia | 85 |
| Tabla 11. Estado de Resultado | 86 |

LISTA DE GRAFICAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Grafica 1. Estructura General de Dávila Arbona S.A. | 29 |
| Grafica 2. Porcentaje Ventas por Marca en Cali | 39 |
| Grafica 3. Porcentaje Ventas por Marca Bogota | 40 |
| Grafica 4. Porcentaje ventas por producto Frutté | 40 |
| Grafica 5. Estructura Área Comercial y de Mercadeo Dávila Arbona S.A. | 44 |
| Grafica 6. Propuesta Organigrama Departamento Comercial y de Mercadeo | 68 |

RESUMEN

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

Teniendo en cuenta este sistema que se esta implementando hoy en día en las empresas también se busca acercarse más al consumidor de una manera directa y efectiva. Por esta razón se vienen implementando nuevas estrategias de mercadeo con el objetivo de conocer a fondo cuales son las características y aspectos más relevantes del mercado.

La empresa Dávila Arbona al igual que otras empresas comercializadoras está enfrentando nuevos retos debido a las nuevas tendencias del mercado por consumir productos naturales.

Se espera que con la concientización de las personas al consumo de productos naturales y saludables apoyada de una buena implementación de estrategias comerciales la empresa logre incrementar sus ventas, tener un mayor reconocimiento y cobertura en el mercado nacional.

La competencia en el sector de bebidas Aromáticas es fuerte, tomando como principal referencia el producto líder del mercado HINDÚ, seguidas de marcas reconocidas por tradición como son lipton, Twinins, Samoa, entre otras.

INTRODUCCION

En el mercado de bebidas Aromáticas, infusiones, el té es una de las plantas más conocidas del mundo, de hecho, su cultivo está ampliamente extendido por todas las zonas tropicales del mundo, dada su alta demanda por todo tipo de personas. Las investigaciones científicas sobre los beneficios reales del té han progresado durante muchos años y ratifican las creencias milenarias acerca de sus variadas virtudes, sin embargo expertos afirman que aún queda mucho por investigar.

María Constanza Jaramillo, directora General de Jaibel, empresa que produce y comercializa bebidas aromáticas y té, afirma que en los últimos dos años ha crecido el consumo del té, al punto que está superando el de aromática. "El 70 por ciento de las ventas de Jaibel están representadas en té, mientras que sólo un 30 por ciento es de las infusiones aromáticas que se producen en la empresa".

En Colombia la marca hindú, que se produce en Cali, tiene la mayor participación del mercado según lo afirman los mismos empresarios del sector y lo ratifica la investigadora de mercado Yanhaas, el segundo lugar en ventas lo tiene el producto importado Lipton, el tercero Orquídea y el cuarto Jaibel.

Los estudios de Yanhaas, indican que el 26 por ciento de los colombianos de estratos 2 al 6 tienen el té como la bebida de su preferencia. De ese total 55 por ciento consume la infusión en agua; 28,6 por ciento en leche y 15,7 por ciento le toma de ambas formas.

Aunque no hay estadísticas precisas de cuánto dinero mueven las ventas de té al año, el gerente de Hindú, Andrés Velasco, dice que la facturación de su empresa está creciendo apoyada en las nuevas variedades de producto. "El 8 por ciento de nuestra facturación corresponde a las infusiones de frutas, el 30 por ciento al té verde, que a su juicio conserva más las características de la hoja original; otro 30 por ciento es del té instantáneo Ice Te y el porcentaje restante al tradicional té Hindú negro", dice.

En concepto de Velasco, Nestlé fue una de las marcas que más impulsó la categoría del producto instantáneo "hace 4 años Nestlé tenía 90 por ciento de todo el mercado, hoy en día Hindú a tomado parte de este mercado que cada vez se pone más competido e interesante".

1. PRIMERA FASE: CONCEPTUAL

1.1 TEMA GENERAL

La Planeacion Estratégica es la maniobra gerencial mediante la cual se definen los factores internos claves de la organización y la manera de llevarlos a ventajas competitivas, que le permitan a la empresa incrementar la participación relativa en el mercado a un costo relativamente razonable.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

Este Plan de Mercadeo Estratégico, ha sido realizado con el objetivo de reestructurar el área comercial de la empresa Dávila Arbona S.A. y poder ser mas competitivos en la comercialización de los productos, apoyados en unas estrategias que permitan consolidar y posicionar la marca en el mercado a nivel nacional.

1.3 MARCOS DE REFERENCIA

1.3.1 MARCO TEORICO

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia y Evaluación de la estrategia

En la formulación de las Metas la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?, la misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización¹[1]. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.²[2]

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en los competidores, proveedores, clientes,

[1], James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, Mexico Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 2011]
DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación pág. 9

[2] STONER

organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas³[3].

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis **FODA**. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.⁴[4]

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.⁵[5]

[3] DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación
pág. 10

[4] HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill
tercera edición, Pág. 12

[5] DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación
pág. 5

[6] STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, Mexico Prentice Hall Hispanoamericana,
S.A. Pág. 206

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas: (1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y (2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. 6[6] En esta definición el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

1.3.2 MARCO CONCEPTUAL

Para la realización de esta investigación y de este marco de referencia en especial se tuvo en cuenta conceptos claves que aportaron al desarrollo como fueron:

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL:

- Herramienta que mide cuantitativa y cualitativamente los diferentes aspectos empresariales de todas las áreas de la organización.
- Define de manera clara y precisa la situación actual de la empresa y las acciones para mejorarla, determinando las prioridades que permitirán hacerla más competitiva en el inmediato y corto plazo.

MISSION: Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

VISION: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”. la visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente con el futuro.

META: expresión medible que indica lo que se espera lograr dentro de un plan, definiendo en que cantidad y tiempo se alcanzará el resultado.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

PROYECTO: conjunto organizado y sistemático de acciones que siguiendo el ciclo lógico de gestión (desde el diagnóstico de la situación, análisis de alternativas, estudios de prefactibilidad y factibilidad, ejecución, seguimiento y evaluación), son desarrolladas por una organización o comunidad para producir bienes colectivos y satisfacer necesidades de una comunidad o grupo social.

REFERENCIACION: Es un proceso de evaluación continua y sistemática, mediante el cual se analizan y comparan las estrategias, prácticas, procesos y servicios entre diferentes instituciones que son reconocidas, esto, con el fin de aprender de ellas e intercambiar.

SISTEMATIZACION: Es un proceso permanente y acumulativo de construcción de conocimiento a partir de nuestra experiencia de acción/intervención en una realidad específica. Es un primer nivel de teorización sobre la práctica. Por un lado pretende mejorar la práctica y por el otro enriquecer las teorías existentes.

ESTRATEGIA: Patrón fundamental de objetivos, asignación de recursos e interacciones presentes y futuras de una empresa con los mercados, sus competidores y otros factores del medio ambiente.

MACROENTORNO:: Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno, tales como: Fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

MICROENTORNO: Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estas son: La empresa, Proveedores, distribuidores, mercado, competidores y públicos.

PLAN DE MERCADEO: Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.

PLAN DE ACCION: Es la organización y relación de actividades con sus respectivos responsables, tiempos de ejecución y costo de realizar dicha actividad.

TACTICA: Método o sistema para ejecutar las estrategias planteadas.

1.3.3 MARCO LEGAL

Dávila Arbona es constituida como una comercializadora de Sociedad Anónima y por esa razón la rigen unas normas que son las siguientes:

La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras: S.A.

Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones sociales que se celebren"(Art. 373 Código de Comercio).

La sociedad anónima no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas"(Art. 374 Código de Comercio).

El capital de la sociedad anónima se dividirá en acciones de igual valor que se representarán en títulos negociables.

Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos del cincuenta por ciento del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba.

Al darse a conocer el capital autorizado se deberá indicar, a la vez, la cifra del capital suscrito y la del pagado.

Las acciones podrán ser nominativas o al portador, pero deberán ser nominativas mientras no se hayan pagado íntegramente.

Las acciones serán indivisibles y, en consecuencia, cuando por cualquier causa legal o convencional una acción pertenezca a varias personas, éstas deberán designar un representante común y único que ejerza los derechos correspondientes a la calidad de accionista.

A falta de acuerdo, el juez del domicilio social designará el representante de tales acciones, a petición de cualquier interesado.

1.4 METODOLOGIA

Para el desarrollo e implementación de esta planeación estratégica comercial se desarrollaron seis (6) fases.

- **FASE I: FASE CONCEPTUAL:** Se identifica el problema, se plantean unos objetivos con el fin de encontrar unas posibles soluciones y explica la metodología que se tendrá en cuenta para la realización de este proyecto
- **FASE II: FASE DE INFORMACION:** Contiene datos generales como reseña histórica, misión, visión, procedimientos, portafolios, datos correspondientes a la empresa, para así proceder a estudiar ventajas y desventajas.
- **FASE III: FASE ANALISIS:** Se realiza un análisis profundo de la empresa, se estudia el mercado actual y el mercado meta, recursos de la empresa. Se hace un estudio situacional externo en el cual se analiza el clima organizacional, la competencia y todo lo que interviene en el funcionamiento de la empresa.
- **FASE IV: FASE DIAGNOSTICO:** Se realiza matriz DOFA, inicialmente a nivel interno en los aspectos legales, funcionales, recursos, mercado objetivo, a nivel externo analizar la competencia, clima organizacional, clientes activos y potenciales, variables tecnológicas, económicas etc.
- **FASE V: FASE FORMULACION DE ESTRATEGIAS:** Se analizan las posibles estrategias después de determinar el mercado meta, las cuales brindan alternativas para dar solución al problema principal de la empresa, se analizan metas y conclusiones.
- **FASE VI: FASE GESTION DEL PLAN:** En esta última fase se ejecutan las estrategias y se desarrollan finalmente los indicadores claves de gestión, los cuales evaluarán si los objetivos estarán siendo alcanzados, se implementarán las otras estrategias, se realizará un control, evaluación, se sacan conclusiones y recomendaciones para la empresa.

2. FASE II - INFORMACION

2.1 ANTECEDENTES

Durante el desarrollo de este proyecto se recopilara la información primaria a través de información que suministre la empresa y la información secundaria en textos, investigación de mercados, investigaciones sobre la competencia, página web entre otros.

RESEÑA HISTORICA

El proceso de creación de Dávila Arbona S.A. surge de la búsqueda por parte del señor Olmedo Dávila y la señora Sonnia Arbona de una oportunidad de negocio viable para realizarla en Colombia. Esta visión se ve materializada cuando ambos se encontraban en Bolivia, en la Feria Internacional de Cochabamba en agosto de 2001. En esta Feria, tuvieron la posibilidad de conocer productos con potencial de negocios como la quinua (especie de sorgo), la soya y el té, siendo éste último el que mayor aceptación tuvo. Como empresa productora aparece Naturaleza S.R.L. con su marca Frutté.

Pero no es sino hasta diciembre de ese mismo año, luego de varias negociaciones, que se da el contrato de Compra venta internacional que les permitía a los señores Dávila Arbona tener la representación exclusiva de la marca Frutté para Colombia durante un periodo de cinco años.

Para lograr cumplir con este contrato se constituye el 07 de marzo de 2002 Dávila Arbona Asociados Ltda., con el objeto de importar y exportar toda clase de bebidas, alimentos naturales o procesados para consumo humano.

Para agosto de 2002, la organización finaliza una investigación exhaustiva sobre la normatividad exigida en Colombia para la comercialización de alimentos. Igualmente, asume la inversión en el diseño de su imagen corporativa y diseño de empaques. Finalizando el año 2002, se realiza la primera importación por parte de la empresa, la cual tuvo un valor de USD 3000. Con esta primera importación se realiza contacto con diferentes cadenas de supermercados, teniendo como primer punto de apertura la tienda naturista Artemisa.

Para el año 2003, ya la empresa tenía un conocimiento de la aceptación del producto y un conocimiento de cómo funcionaba el mercado de las cadenas de supermercados. Como principal logro en ese primer trimestre se da la codificación en Almacenes La 14 y Supermercados Comfandi.

Para el segundo trimestre del 2003 la empresa Dávila Arbona Asociados Ltda., surge una transformación debido al ingreso de capital a la empresa, pasando a ser Dávila Arbona S.A. Este cambio llevó a la empresa a transformar el contrato con la empresa productora de té Naturaleza S.R.L., quien en ese instante también se encontraba en un cambio de razón social. Este contrato entraría en vigor a partir del 01 de julio de 2003. Dentro de las implicaciones que traía el contrato estaba el manejo de una misma imagen para los productos tanto en Bolivia como en Colombia; igualmente el rediseño de la imagen corporativa para Dávila Arbona S.A.

Para el tercer trimestre del 2003 la empresa comienza un proceso de apertura de mercado donde se participa en Ferias de prestigio a nivel nacional como son Agroexpo y la Feria del Hogar, ambas realizadas en la ciudad de Bogotá. Logrando en estas ferias realizar contactos y analizar el grado de aceptación del producto. De la participación en estas ferias surge el contrato de outsourcing para representación ante los diferentes almacenes de cadena a nivel nacional.

Para el último semestre del 2003 una crisis al interior de la organización lleva a que la compañía sufra una serie de trastornos en su desarrollo, llevándola a mermar su capacidad operacional por un lapso de tiempo.

Como mecanismo para salir de esta crisis se decide hacer una estrategia de mercadeo, en la cual se manejaron los productos estrellas de la empresa y se les hace un trabajo intenso de promoción. Como resultado de ésta estrategia se logra un aumento significativo de las ventas en éste último período, prolongándose hasta principios del año 2004.

PROOVEDOR

FRUTTE es producido por Naturaleza S.R.L. empresa agroindustrial boliviana, legalmente inscrita en el registro de comercio de la República de Bolivia bajo matrícula N° 4-36729-2, con domicilio legal y principal en la Av. Santa Cruz # 11-78, Cochabamba, Bolivia y a través de su representante legal Adolfo Mier Menacho, acuerda vender los productos de la marca Frutte a la empresa Dávila Arbona S.A. En forma exclusiva para Colombia por 10 años.

2.2 MARKETING MIX

El mercadeo al igual que otras ciencias, se encuentra soportado por elementos fundamentales, conocidos como las 4 P's y 4 cs, las cuales comprenden: producto, plaza, promoción, precio, compañía, clientes, competencia, clima o entorno. Teniendo en cuenta las teorías expuestas por Philip Kotler, en su libro de Marketing, estos elementos forman la mezcla perfecta para que una empresa logre obtener los mejores resultados de su mercado meta. A continuación, se analizará cada uno de estos elementos de gran importancia aplicados a la empresa **DAVILA ARBONA S.A.**

2.2.1 Portafolio de Productos

Frutte es la marca que representa las infusiones de fruta, bebidas Aromáticas y tés, se identifica por llegar al mercado como un producto innovador, único en el mercado debido a su composición 100% natural, tanto en las variedades de frutas y tés. Además, son productos que generan valor agregado, ofreciendo beneficios específicos a la salud de los consumidores.

Los productos marca Frutté cuentan con tres líneas de Negocio: Frutté Frutas, Frutté Té y Frutté Salud y Belleza.

FRUTTÉ FRUTAS

- **Manzana x 20:** combate el estrés, brinda un sueño tranquilo, tónico cerebral y digestivo. Rico en fósforo y en hierro.
- **Piña x 20:** elimina el exceso de grasa y colesterol en el cuerpo, diurético y anti-inflamatorio. Contiene vitaminas A, C y E.
- **Durazno x 20:** facilita la digestión, rico en vitaminas, minerales y sales minerales.
- **Tutti Fruti x 20:** altamente Vitamínico, digestivo y combate el estrés.
- **Surtido x 25 y 50 unid.**
- **Aromáticas Surtida x 25: Anís, Manzanilla, Menta**

FRUTTÉ TÉ

- **Té Verde Puro:** adelgazante, diurético, rejuvenece la piel, reduce el colesterol, disminuye la hipertensión, refuerza el sistema inmunológico y alivia la resaca.
- **Té Verde a la Menta:** adelgazante, reduce el colesterol, disminuye la hipertensión, refuerza el sistema inmunológico, alivia la resaca, facilita la expectoración y alivia trastornos de la vía digestiva.

FRUTTÉ SALUD Y BELLEZA

- **Forma Té:** adelgazante natural de alto poder diurético, que ayuda en la eliminación de grasas y toxinas mediante la orina. La combinación de té verde y piña, rica en encimas y catequizas estimula a que la grasa se queme con mayor rapidez, contribuye a eliminar el colesterol de la sangre, disminuyendo la hipertensión. Actúa como antioxidante ayudando a incrementar las defensas del organismo y mantener la piel siempre joven.
- **Energiza Té:** antioxidante, reconstituyente mental y físico, energético. Disminuye el riesgo de contraer cáncer de próstata. Elimina toxinas, activa la circulación y refuerza el sistema inmunológico.

2.2.2 PRECIO

Los precios de la marca Frutté son una de las mayores barreras limitantes ante el mercado. Primero, los precios al consumidor son de los más altos del mercado, estando por encima de los precios de todos los competidores nacionales y sólo es más económico que una marca importada de Inglaterra. Los precios promedios por marca en una cadena de almacenes se muestran en la tabla.

TABLA 1. PRECIO PROMEDIO MARCAS PRESENTES EN EL CANAL

| MARCA | ORIGEN | PRECIO PROMEDIO APROX. |
|--------------------|------------------|------------------------|
| <i>FRUTTÉ x 20</i> | <i>IMPORTADO</i> | <i>\$ 7.700</i> |
| LIPTON x 20 | IMPORTADO | \$ 6.100 |
| TWININGS x 20 | IMPORTADO | \$ 8.325 |
| HINDÚ x 20 | NACIONAL | \$ 3.035 |
| ORIENTAL x 20 | NACIONAL | \$ 2.040 |
| SAMOA x 20 | NACIONAL | \$ 3.650 |

FUENTE: CHECKING DE PRECIOS EN CADENAS DE ALMACENES – JULIO 2008

Las políticas de precios de la compañía ofrecen cuatro tipos de precios, los cuales dependen de los canales en donde se distribuye el producto.

Teniendo en cuenta que el precio es una de las barreras de entrada al mercado, cuando se determinaron los precios se cometió el error de basarlos en el precio al que debía llegar el producto al mercado y poder competir en éste, pero no se tuvo en cuenta que los márgenes que se dejaban para la distribución en los diferentes canales no era el indicado. Por ejemplo, el margen de contribución aproximado del canal de tiendas naturistas en los productos que ellos ofrecen al público es del 40%, ya que estos trabajan en su mayoría con laboratorios que producen productos para la salud y la belleza; teniendo en cuenta lo anterior, Frutté no ha sido atractivo para este canal de comercialización, ofreciendo márgenes del 20%. Este tipo de situaciones han llevado a que a la hora de negociar con los canales sea muy difícil, y hay que incurrir en mayores gastos de ventas y promoción para que la rotación del producto sea el encargado de convencer a los canales de que éste es rentable.

TABLA. 2. PRECIOS FRUTTÉ Y MÁRGENES DE CONTRIBUCIÓN POR CANAL

| FRUTTÉ | | | PRECIOS SIN IVA | | | |
|-----------------|---------------------|----------|-----------------|-----------|--------|-----------|
| | | | MAYORISTA | NATURISTA | CADENA | COMPRADOR |
| FRUTAS | PURAS | CAJA 20 | 32% | 20% | 15% | \$ 4.459 |
| | SURTIDAS | CAJA 8 | 15% | 15% | 15% | \$ 1.850 |
| | SURTIDAS | CAJA 25 | 32% | 20% | 15% | \$ 5.499 |
| | SURTIDAS | BOLSA 50 | 29% | 20% | 15% | \$ 9.958 |
| TÉ | TÉ VERDE A LA MENTA | CAJA 20 | 32% | 20% | 15% | \$ 4.533 |
| | TÉ VERDE PURO | CAJA 20 | 32% | 20% | 15% | \$ 5.276 |
| SALUD Y BELLEZA | FORMA TÉ | CAJA 25 | 32% | 20% | 15% | \$ 7.060 |
| | ENERGIZA TÉ | CAJA 25 | 32% | 20% | 15% | \$ 7.060 |

FUENTE: ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DÁVILA ARBONA S.A.

2.2.3 PLAZA

La comercialización de los productos Frutte se hace a través de tres canales, Mayoristas, Naturistas y Grandes superficies a nivel nacional, los cuales cada uno de ellos tienen precios especiales para facilitar el posicionamiento y aumentar la participación de mercado.

PUNTOS DE VENTA ACTUALES POR ZONA:

ZONA OCCIDENTE:

Cadenas: 37 puntos de ventas
 Naturistas: 15 puntos de ventas
 Distribuidores 2 untos de ventas

ZONA COSTA:

Cadenas: 21 puntos de ventas
 Naturistas: 03 puntos de ventas
 Distribuidores: 2 puntos de ventas

ZONA CENTRO:

Cadenas: 19 puntos de ventas

Naturistas: 07 puntos de ventas

ZONA ORIENTE:

Cadenas: 01 puntos de ventas

Naturistas: 01 puntos de ventas

Distribuidores: 0 puntos de ventas

FORMA Y TIPO DE DISTRIBUCIÓN:**DIRECTA:**

Son aquellos pedidos tomados por la pagina Web, por teléfono o cuando viene directamente el cliente a la empresa. La distribución cuando es fuera de la ciudad es con ENVIA, cuando es en la ciudad de Cali es por medio del distribuidor propio de la empresa.

CADENAS:

Son aquellos Almacenes de Cadena, Supermercados y Autoservicios. La distribución cuando es fuera de la ciudad es con ENVIA, cuando es en la ciudad de Cali es por medio del distribuidor propio de la empresa.

NATURISTAS:

Son aquellas. Tiendas especializadas en productos naturales. La distribución cuando es fuera de la ciudad es con ENVIA, cuando es en la ciudad de Cali es por medio del distribuidor propio de la empresa.

DISTRIBUIDORES:

Son Empresas o personas encargadas de distribuir los productos en sus propios canales de distribución. Droguerías, Centros Comerciales, Ferias de Exposición, Gimnasios, etc. El apoyo a este tipo de distribución es con producto para degustación y material publicitario, en algunos casos con muebles de exhibición. La distribución cuando es fuera de la ciudad es con ENVIA, cuando es en la ciudad de Cali es por medio del distribuidor propio de la empresa.

2.2.4 PROMOCION

Las estrategias de promoción de los productos comercializados por Dávila Arbona S.A. han sido planeadas y ejecutadas de acuerdo a los canales de distribución de la empresa.

En el canal cadenas, la estrategia de promoción se ha enfocado al merchandising, llevando a cabo impulso y degustación de los productos. Debido al precio de Frutté, esta es la única forma de lograr llevar el producto al consumidor final y que este se entere de los factores diferenciadores como son el sabor, la calidad, y el empaque; se ha corroborado que solo bajo esta estrategia, después de introducir los productos en este canal, las ventas responden positivamente.

Por este motivo, a la hora de decidir codificar en una cadena hay que tener en cuenta que se debe tener la capacidad económica para realizar el merchandising a penas éstos estén exhibidos en las góndolas.

En éste mismo canal, como estrategia de promoción de ventas y posicionamiento, se han alquilado puntas de góndola en los almacenes que más participación en ventas tienen para la compañía, de esta forma se cuenta con una exhibición adicional en un punto de mayor tráfico dentro del almacén que el lineal de la categoría tradicional donde se encuentra toda la competencia.

En las tiendas naturistas también se ha realizado esta estrategia con resultados positivos, lo que hay que tener en cuenta es que no hay el mismo tráfico de personas en un punto de venta de este canal al que si existe en las cadenas.

Frutté cuenta con apoyo publicitario para toda la marca con un plegable en el cual se exhiben todas las referencias comercializadas. También se cuenta con un volante para el producto Formaté, el cual es el que más factores diferenciadores posee, ya que es un producto que se usa como tratamiento adelgazante; al tener una estrategia de enfoque, el precio no es uno de los factores a tener en cuenta por el consumidor para la decisión de compra, ya que este busca mas el valor agregado y el beneficio que ofrece que el producto mismo.

En la actualidad, por medio de uno de los integrantes del canal naturistas, se está pautando diariamente en un programa de salud de la cadena Colmundo Radio, en el cual se habla del ***Disfrute Natural de Hoy***, slogan con el cual se están dando a conocer las frutas, enfocando estas no solo al mercado de bebidas aromáticas, sino como una *bebida* más que se puede disfrutar en cualquier momento de forma natural.

2.3 LAS 4C's DE LA EMPRESA DAVILA ARBONA S.A

2.3.2 COMPAÑÍA:

Dávila Arbona S.A. con NIt: 805022811-1 es una empresa colombiana constituida el 7 de marzo de 2003 comercializadora de productos de Consumo masivo en almacenes de cadena a nivel nacional, especializada en la importación de productos; concebida dentro de un marco ético y empresarial, generador de desarrollo y soporte de garantía para sus consumidores. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, en la calle 11ª # 65ª – 100, Barrio Limonar.

2.3.3 CLIENTES:

CADENA: Esté canal se encuentra integrado por los almacenes de cadena del país. El margen de contribución que ellos manejan en los productos Frutté es del 15%. En este momento es el canal que mayor participación tiene en las ventas de la compañía, pero es el que más gastos de promoción de ventas devenga, ya que para asegurar la venta de los productos se debe contar con una mercaderista que se encargue de la toma de pedidos, mantenga la exhibición y controle los inventarios en los almacenes.

Adicionalmente, hay que destinar recursos para promocionar los productos por medio de merchandising y así llegar directamente hasta el consumidor, por medio de impulsos, degustaciones y promociones en épocas especiales del año.

El canal cadenas es además en el cual se quiere especializar la empresa, consiguiendo la codificación en cada una de las cadenas del país y procurando alcanzar excelentes relaciones con los jefes de compras de éstos. Las cadenas en las cuales se tiene presencia son:

- Almacenes La 14 S.A.
- Cafam
- Colsubsidio
- Comfenalco
- Carulla Vivero S.A.
- Comercializadora Marden Ltda.
- Comfandi
- Confamiliares Caldas
- Confamiliares Tulúa
- Fedco S.A.
- La Galería y Cia S.A.
- Súper A Ltda.

- Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.
- Surtifamiliar
- Mercaldas

NATURISTA: Este canal se encuentra conformado por las tiendas naturistas a nivel nacional. Los productos con mayor participación son los que pertenecen a las unidades de negocio del Té y Salud y Belleza, ya que por el mismo tipo de consumidores que acuden a estos puntos de ventas son personas en busca de productos que brinden bienestar. A nivel de Cali, se tiene que hay un cubrimiento aproximado del 80% de este mercado, mientras que a nivel nacional no se cuenta con más de dos clientes por ciudad capital.

Esto debido a que este canal demanda la presencia de un vendedor profesional que se encargue de ofrecer y mantener una relación duradera con la compañía, o un distribuidor que tenga toda una red para el mercado de las tiendas naturistas.

MAYORISTA: Bajo este canal solo existen 4 clientes, los cuales están desde hace más de 2 años con la compañía. Estos se caracterizan por vender y dar a conocer el producto a nivel nacional, ya que son personas que viajan por todo el país participando en ferias y no solo venden los productos en las grandes ciudades sino en lugares en los cuales no se cuenta con cobertura geográfica a través del canal de cadenas.

2.3.4 COMPETENCIA

Las infusiones de fruta, las bebidas aromáticas y el té de la marca FRUTTE presentan una competencia directa en el mercado, puesto que existen productos muy similares. Sus posibles competidores serían marcas como Twinings, Te Hindú, Lipton té y Samoa; que presentan dentro de su gama de productos te con sabor a frutas, bebidas aromáticas y Tès, pero ninguno de ellos obtiene su sabor de forma natural.

En esta categoría de productos se puede decir que cada vez el mercado esta permitiendo la entrada de nuevos competidores con productos “**ATRATIVOS**”, pero con estructuras débiles de distribución.

Es aquí donde se presenta la oportunidad de desarrollar estructuras de comercialización y distribución que marquen la diferencia con respecto a las existentes, ya que para nadie es desconocido que los clientes quieren:

- Precios atractivos y trato justo
- Consideraciones especiales
- Calidad y amplio surtido
- Vendedores que asesoren
- Flexibilidad en los horarios de atención
- Garantías de cambio
- Servicio de entrega rápido y oportuno
- Publicidad precisa

2.3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Luego de un diagnóstico profundo en el cual se evaluaron todos los aspectos posibles dentro de esta empresa, se llegaron a diversas conclusiones que son de gran importancia y en las que se deja esclarecido las condiciones actuales en las que se encuentra la empresa de acuerdo a dicha evaluación.

Se encontró, que se ha establecido un cordial y ameno ambiente laboral en el que el respeto y la participación juegan un papel importante en el buen desarrollo de la convivencia laboral; esta es una empresa que se ha formado con valores familiares debido a que es una empresa familiar; mostró claramente que es una organización proyectada hacia el futuro debido a que se sale de las viejas tradiciones en las que al empleado no se le consideraba como persona apta para implementar cambios o declarar opiniones; en Dávila Arbona, el empleado es parte fundamental para el desarrollo de la organización en la cual todas sus opiniones son evaluadas y si es del caso son tomadas y puestas en práctica. Todo este gran ambiente laboral se transmite a los clientes, los cuales, según fuentes de la empresa, se sienten muy a gusto cuando hacen parte de todo este gran resultado de fraternidad y respeto, debido a que la empresa invierte mucho talento humano en la satisfacción del cliente; sus altos estándares de calidad, le permiten a esta empresa competir en los mercados nacionales.

Para que la empresa Dávila arbona S.A. en corto y mediano plazo obtenga resultados de crecimiento, desarrollo, rentabilidad, productividad y competitividad a través de áreas organizacionales definidas, con funciones y procedimientos claros y trabajo en equipo direccionado al cumplimiento de la misión y la visión se desarrollo este **Plan de Mercadeo**

Comercial con el objetivo de posicionar la marca **FRUTTE** en todos los almacenes de cadena actuales y tiendas naturistas del país, buscando mejorar las relaciones comerciales, apoyando al posicionamiento de la marca a través de publicidad masiva, material P.O.P y mercadeo directo a través de impulsadoras y mercaderistas.

3 TERCERA FASE: ANALISIS

3.1 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Dávila Arbona es una empresa comercial, dedicada por completo a llevar al mercado productos que contribuyan a mejorar el bienestar de sus consumidores, presenta una estructura organizacional elemental que permite operar con el personal actual de acuerdo a las necesidades que requiere la organización.

Sin embargo se encontró la necesidad de crear departamentos o áreas donde el personal logre identificar sus funciones. Igualmente se realizó asignación de responsabilidades que proporcionen al personal existente funciones que eviten dualidades en el desarrollo de las tareas.

Como función de servicio se dedica a desarrollar relaciones comerciales confiables y sostenibles con sus clientes y proveedores, proyectándose a un mercado global. Orienta sus servicios a la diversidad de canales y clientes, siempre con la visión de entregar productos que están dirigidos a todas las personas, que sin condición de edad, género o clase social, requieren de alternativas integradas para su bienestar

Es importante la determinación de estructuras reconocidas para ser especialmente eficientes y poder llegar al éxito.

- Estructura comercial y de mercadeo que construyan posicionamientos, claros, diferenciados, y sostenibles con novedad para el mercado que pueda entregar un factor diferenciador percibido y valorado por el cliente.
- Estructuras de marketing mix que aproveche bajos niveles de actividad con fortaleza en la promoción y una comunicación alta y competitiva.
- Construcción de una estructura comercial dinámica y de altas competencias, que administren una competitividad en precios y variedad de canales.

- Conformación de un portafolio amplio con productos diferenciados, que satisfagan notoriamente los deseos y necesidades de los clientes.
- Creación de nuevos segmentos de mercado, novedosos y atractivos que aporten a la evolución del mercado y sus tendencias.

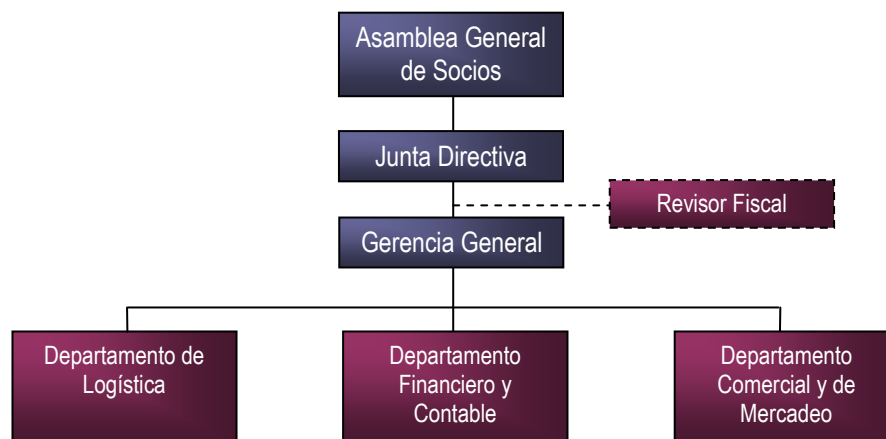
3.1.1 ORGANIGRAMA

Dávila Arbona S.A. cuenta en la actualidad con tres áreas principales de las cuales se deriva la operación del negocio.

En el área de gestión, la compañía cuenta con el gerente general y la gerente suplente quien es responsable del área financiera y de contabilidad. Operativamente la empresa cuenta con 10 colaboradores, integrados a la organización así:

- Departamento de Logística: Jefe de área, auxiliar de despachos y auxiliar de inventarios.
- Departamento Financiero y Contable: auxiliar contable
- Departamento Comercial y de Mercadeo: coordinador del área, secretaria comercial, ejecutivo de marketing, vendedor profesional, mercaderista e impulsadora.

GRAFICA 1. ESTRUCTURA GENERAL DE DÁVILA ARBONA S.A.



Misión

Dávila Arbona S.A. es una empresa comercializadora, encargada de distribuir a nivel nacional productos de consumo masivo para satisfacer mercados, brindando beneficios y bienestar a sus consumidores. Teniendo en cuenta una conveniencia estratégica y financiera.

Visión

Ser en el año 2013 una empresa prestigiosa y reconocida, encargada de comercializar a nivel nacional e internacionalmente productos de consumo masivo en mercados altamente potenciales, teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores.

3.1.2 RECURSOS

Talento Humano:

La empresa Dávila Arbona S.A. tiene el apoyo de la Gerente General Sonia Arbona, Carolina Dávila como coordinadora de mercadeo, Yara Ávila como contadora, Juan pablo Salgado como coordinador Logístico, Mariela Parra como secretaria y Olmedo Dávila como Coordinador del área comercial.

Se tiene la colaboración en la ciudad de Cali de 2 mercaderistas y 2 impulsadoras y en la ciudad de Bogotá se cuenta con 5 mercaderistas que operan con un aoutsorsing

Recurso Tecnológico:

La empresa cuenta con 8 computadores, distribuidos en algunas áreas de la compañía, maneja Internet banda ancha, maneja un software para la facturación y la contabilidad, para la relación con sus clientes (**Almacenes de Cadena**) se maneja el CEN (Centro Electrónico de Negocios) este programa le facilita a la empresa que las ordenes de pedido lleguen en menor tiempo y la eficiencia en el nivel de servicio sea bueno

Recurso Financiero:

Los recursos financieros de la empresa Dávila Arbona S.A. han sido conseguidos a través de créditos con bancos. Para la realización de este proyecto se pedirá apoyo de la empresa productora para invertir en estrategias de mercadeo y para implementar la estructura comercial.

3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

Análisis del medio ambiente externo. En este campo se describen cada una de las variables que intervienen en el desarrollo del sector de las bebidas Aromáticas y tès.

Económico y social: Debido a la globalización la cual abrió puertas a nuevos mercados y culturas han modificando los gustos en las familias y han cambiando las tendencias de consumo en las personas. Es por esto que costumbres y hábitos alimenticios extranjeros hacen parte del consumo cotidiano de hoy en día. Con el propósito de brindar un producto saludable el te es la mejor alternativa para el cuidado de la salud, ya que son saludables por que se encuentran elaborados con Te verde y fruta deshidratada 100% natural y sus cultivos son orgánicos.

Aunque la venta de productos que se cultivan sin ningún tipo de contaminantes ni químicos es lenta, ya empieza a conquistar a los colombianos. Café azúcar, miel, frutas, verduras, aceite y panela, entre otros figuran en la canasta. Poco a poco han ido ganando terreno en el país, aunque de manera silenciosa, y tal vez esa es la razón por la cual en algunas ciudades del país, muchas personas del común no identifican claramente de qué se trata. Pero lo cierto es que se cultivan desde hace años y ya tienen su propio espacio en supermercados de cadena de las grandes urbes como Bogotá y Medellín, donde se comercializan en góndolas especiales que llevan la etiqueta de "producto orgánico". Este renglón de la economía está creciendo entre un 3% y un 10% por año aproximadamente en ventas y los bienes de este tipo se distribuyen en el 40% de los hipermercados del país, dicen voceros de los almacenes de grandes superficies.

Debido a la fuerza que han adquirido en estos últimos tiempos, los productos naturales y orgánicos nuevas empresas que han querido entrar a competir con productos de esta categoría.

Cultural. El té después del agua es la bebida de mayor consumo mundial, y muchos de sus componentes se asocian con beneficios para la salud. Por ello en el 2003 incursionar en el mercado del TE y las bebidas Aromáticas fue un negocio atractivo para la empresa Dávila Arbona S.A., convirtiéndose esta marca en una de las bebidas con mayor acogida y preferencia en esta categoría de productos. Dada la tendencia por la búsqueda de alternativas saludables y naturales lo cual ha generado una gran base de consumo y lealtad de marca, algunos colombianos considera a FRUTTE como su única marca de TE; por ello la empresa ha

desarrollado una marca con un concepto saludable pero “al alcance de todos” como señala el gerente de Dávila Arbona, el 36% del consumo del Te se hace en estratos 3, 4 y 5 , y el 35% del consumo está en personas entre 19 y 20 años; una etapa clave de la vida para adoptar hábitos de consumo y de autocuidado con consumo de marcas saludables como FRUTTE”.

Tecnológico. Otro factor que permite tener seguridad a la hora de consumir este producto, es la alta tecnología aplicada en su producción. Los procesos de transformación y finalmente su proceso de empaque, hacen que este producto cumpla con altos estándares de calidad e infinidad de pruebas que lo certifiquen; tanto así que la mayoría de las empresas productoras son internacionales ya que cuentan con la maquinaria y tecnología de punta adecuada y necesaria.

Legal: Toda industria que se encuentre dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios, debe cumplir con políticas planteadas de sanidad, expedidas por la secretaria de salud correspondiente; que aseguren la calidad del producto, como son la elaboración de tablas de formulaciones, que contienen todos los ingredientes utilizados para la elaboración de dicho producto, además deben tener la licencia de manipulación de alimentos y el registro Imvima para que los autorice como distribuidores legales de productos alimenticios.

3.3 ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL

3.3.1 TAMAÑO DE LA CATEGORIA

Esta categoría de productos esta conformada por varias marcas en el mercado. Dentro de la sesión de productos nacionales se encuentra la marca Hindú, líder en el mercado, como segunda marca se encuentra Oriental con la línea de tisanas y aromáticas y Frutte como tercera marca mas vendida, seguidas de marcas como Samoa, te # 13, entre otras y en la sesión de importados se encuentran marcas como Twinings y Lipton

3.3.2 FACTORES DE LA CATEGORIA

- Es una categoría donde la diversidad en referencias de producto es mucha y la diferenciación es poca debido a la baja inversión en actividades de mercadeo, comunicación y publicidad.
- Es una categoría donde las barreras de entrada son muy bajas.
- La rotación de producto en esta categoría es baja.
- Existe mucha diferencia de precio entre las marcas ya que esta categoría no diferencia las líneas de productos como son las bebidas aromáticas de las infusiones de Fruta y los Té.

3.3.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

El principal canal de distribución que actualmente se están manejando en la empresa Dávila Arbona son los almacenes de cadena a nivel nacional como La 14, Carrefour, Olímpica, Carulla, Fedco, Cafam entre otras y tiendas naturistas en algunas ciudades del país.

El poder de negociación del Canal Cadenas es muy alto por razones como son:

- Descuentos comerciales.
- Flujo de Caja.
- Costo en las codificaciones.
- Presión de las empresas líder del mercado.
- Altos costos de inversión en mercadeo y publicidad

3.3.4 BARRERAS DE ENTREDA

No existen grandes barreras de entrada a competidores nuevos que permiten la instalación de cualquier negocio competidor.

3.3.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

En esta categoría de productos como son las bebidas se tiene como principal sustituto y competidor al café, entre otros se encuentran las gaseosas, jugos, bebidas instantáneas, etc.

3.3.6 MERCADO OBJETIVO

Los colombianos por cultura son consumidores de café, debido a esta preferencia puede que nos represente una gran competencia este producto, pero las nuevas generaciones esta buscando otras alternativas ya que la cafeína en exceso es perjudicial para la salud.

Por esta razón implica entender las necesidades y los problemas del cliente potencial y ofrecerle una solución, para ello es importante entender que los consumidores hoy en día están entrando en la cultura de nuevos hábitos alimenticios donde cada vez las preferencias e inclinaciones hacia los productos naturales es mayor, lo que quiere decir que nuestros clientes ya no están comprendidos solamente en un segmento de personas mayores de edad como nos imaginábamos inicialmente, se trata de romper paradigmas llegando a posicionar el producto en clientes que tengan hábitos orientados a desarrollar una mejor calidad de vida. **Estos clientes pueden ser:** estudiantes, ejecutivos, deportistas, personal de oficina, amas de casa, personal de área de salud.

Como puede notarse, son clientes que cuentan con un alto nivel cultural y social y su demanda potencial esta determinada para personas que pertenecen a los estratos 3, 4,5 y 6.

3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

3.4.1 TERMOAROMAS

Esta empresa maneja la marca **Oriental** y cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado. Termoaromas esta ubicada en Cali y a través de los años ha logrado ser la empresa con más productos y mayor participación en la región suroccidente del país, pero no ha logrado un mayor posicionamiento ya que no tiene gran recordación de marca y su estrategia comercial y de mercadeo ha sido tener la mayor variedad de productos, entre té y aromáticas, a los menores precios presentados en el mercado.

También maneja productos con valores agregados como aromáticas para dormir, para adelgazar o para tranquilizarse, pero no son claros en la comunicación en la presentación de las cajas ya que estas poseen mucha información y tienen problemas de diseño en el empaque. Es por este motivo que están enfocados a los estratos más bajos del mercado en los cuales no se exige calidad ni marca sino precio.

A mediados del 2005, debido a la tendencia del mercado en cuanto al mayor consumo de té verde, Oriental hace presencia con un nuevo producto de Te Verde cometiendo el error de sacarlo en una presentación a granel, la cual no tiene aceptación en el mercado por su poca practicidad al momento de su preparación y tres meses después saco al mercado la presentación en bolsitas.

La estructura comercial de Termoaromas Ltda. Esta estructurada bajo la cabeza de un director comercial quien tiene a cargo unas vendedoras – mercaderistas, las cuales tienen a su cargo una cadena de almacenes determinada. Estas tienen el deber de cumplir un presupuesto de ventas entregado por la compañía, obligación que cumplen ejerciendo la labor de mercaderistas, realizando pedidos y manteniendo una excelente exhibición, y como promotoras de venta impulsando el producto a los clientes finales.

3.4.2 COMERCIALIZADORA HIMALAYA



Esta compañía es la productora de hindú, marca con la mayor participación en el mercado nacional y segunda en el suroccidente del país. Hindú tiene presencia en todas las cadenas de grandes superficies del país y en muchos casos también en el canal de tiendas naturistas. Esta marca tiene como fortaleza que es comercializada a través de *John Restrepo y Cia.*, siendo ésta la distribuidora más importante en el país y con gran capacidad de negociación en el mercado ya que manejan gran variedad de productos con presencia en los canales de comercialización minorista tan importantes como las grandes superficies y el T.A.T.

Esta marca también a mediados del 2005 sacó la presentación de Té Verde, teniendo en cuenta que ellos no manejan ningún producto con presentación a granel, lo hicieron en bolsitas. Estos inmediatamente realizaron actividades de merchandising, tanto en suroccidente como en Bogotá. La estructura comercial para la Hindú, solo se diferencia que no existe un representante comercial de la empresa productora, si no en cambio un representante de marcas, quien trabaja para la distribuidora, que esta dedicado a realizar las negociaciones con los clientes del canal Retail.

A su vez, del producto en el punto de venta están encargadas las vendedoras – mercaderistas, quienes cumplen la función de realizar los pedidos y mantener la exhibición, así como de impulsar el producto a los potenciales consumidores en el punto de venta para alcanzar las metas de ventas propuestas por el representante de marcas de John Restrepo y Cia.

MORENOS LTDA



Esta empresa es una comercializadora de productos importados, manejando la marca Twinings. Esta tiene presencia a nivel nacional y el producto esta comercializado bajo una estrategia de precio alto y calidad alta, ya que esté es importado de Inglaterra y es una de las marcas mas recordadas en Europa.

Twinings tiene como fortaleza la gran variedad de productos que tienen como base tanto el té negro como el té verde, saborizados con frutas y flores. Tiene una imagen internacional, siendo los empaques con rotulación en ingles y presentando el precio más alto del mercado.

Éste tiene gran aceptación en los estratos más altos del mercado, pero su gran debilidad es su bajo nivel de servicio ante las cadenas de grandes superficies, presentando agotados constantemente en las góndolas de los almacenes.

Morenos maneja un director comercial a nivel nacional, el cual tiene a su cargo en las diferentes regiones del país vendedoras que realizan la labor de mercadeo para twinings y otras marcas de productos importados como galletería y licores.

3.4.3 LIPTON



Elaborado por Unilever, experto en la Comercialización de productos de consumo masivo en todo el mundo.

- Gran experiencia en el mercadeo de los productos. Impulsadoras.
- Excelente posición en la góndola.
- Posee un alto reconocimiento en la gente.
- Alta calidad del producto
- Buen sistema de control de inventarios.
- Solo ofrece una presentación (Ice Tea)

- Cobertura a nivel nacional, mayor participación en el mercado.
- Tradición y reconocimiento
- Calidad aceptable
- Precios bajos
- Portafolio amplio
- Mercadeo: Degustaciones
- Comercializado por Jhon Restrepo y Cia.

John Restrepo A. y Cía s.a.

- Atiende a cerca de 40 mil clientes de todos los niveles y en todas las regiones, con ventas durante 1999 de 100 millones de dólares.
- Diez sucursales, una flota cercana a los 300 vehículos y una gran fuerza de ventas dinámica, agresiva y estratificada.

Cuenta con:

GRUPO DE VENEDORES SENIOR: Profesionales preparados y distribuidos en todas las sucursales del país.

FUERZA DE VENTAS ESPECIALIZADA: Hombres y mujeres entrenados en el manejo de líneas específicas.

EQUIPO DE VENEDORES JUNIOR: Personas en etapa de constante entrenamiento y adaptación al mundo de las ventas.

MERCADERISTAS E IMPULSADORAS: Personas encargadas de hacer degustación en los puntos de venta.

3.4.4 SAMOA



- Nuevo producto
- Precio bajo
- Impulsadoras y degustaciones
- Buena posición góndola
- Buenas existencias
- Distribuido por Colwiss Trading S.A.

PRECIOS Y PORTAFOLIOS DE LA COMPETENCIA

Lipton

- Royal Ceylon..... \$4.110 20und
- Amaretto..... \$4.360 20und
- English Breakfast..... \$3.960 20und
- Lipton yellow label tea..... \$15.190 100und

Aromáticas:

- Zacate de Limón..... \$2.090
- Zacate de manzanilla.....\$2.090

Samoa

- Normal..... \$1.390 10und
- Normal..... \$2.570 25und
- Normal..... \$4.650 50und
- Naranja..... \$3.990 25und
- Vainilla Almendra..... \$4.070 25und
- Green Tea..... \$4.580 20und
- Frutos Rojos..... \$4.180 20und
- Gourmet earl grey tea.....\$4.230 20und

Hindú

- Canela..... \$4.090 20und
- Surtido.....\$3.980 20und
- Negro sabor durazno.....\$4.250 20und
- Negro sabor mandarina.....\$4.250 20und
- Negro..... \$9.990 100und
- Aromáticas.....\$2130 20und

Twinings

- Earl Grey.....\$8.830 25und
- Pasion Frutti..... \$8.850 25und
- Four red fruits..... \$8.990 25und
- English breakfast.....\$8.990 25und
- English breakfast descafei.....\$13.490 25und
- Lemon..... \$8.990 25und
- Infusion Roseship..... \$10.990 25und
- Infusion peach pasion.....\$10.990 25und
- Infusion lemon passion.....\$10.990 25und
- Green tea Jazmín.....\$8.620 25und
- Black Currant Twinings..... \$8.990 25 und

3.5 PARTICIPACION EN EL MERCADO DE TÈ

Estos gráficos que se ven a continuación muestran la participación porcentual en ventas por marcas en ciudades como Cali y bogota y la participación en ventas por productos de la marca Frutte.

Grafico 2

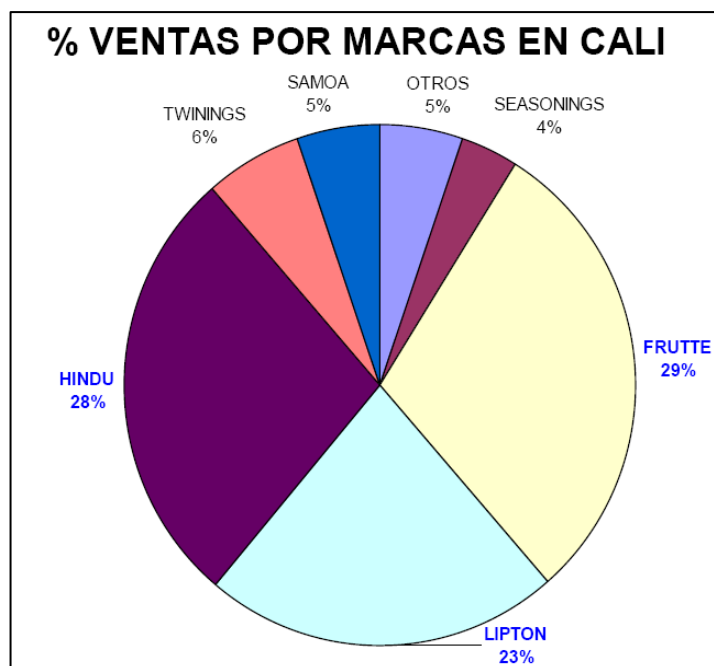


Grafico 3

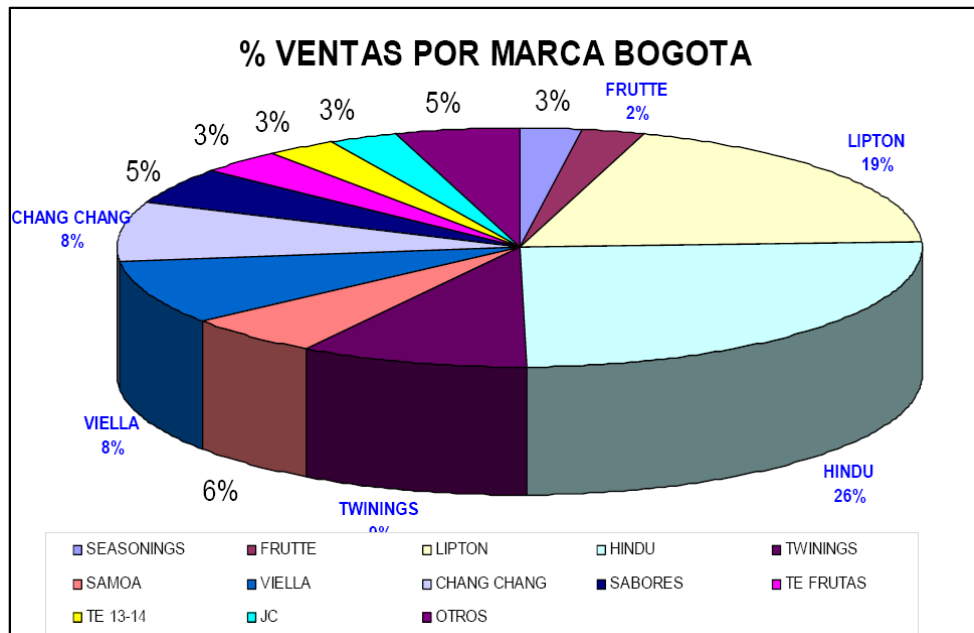
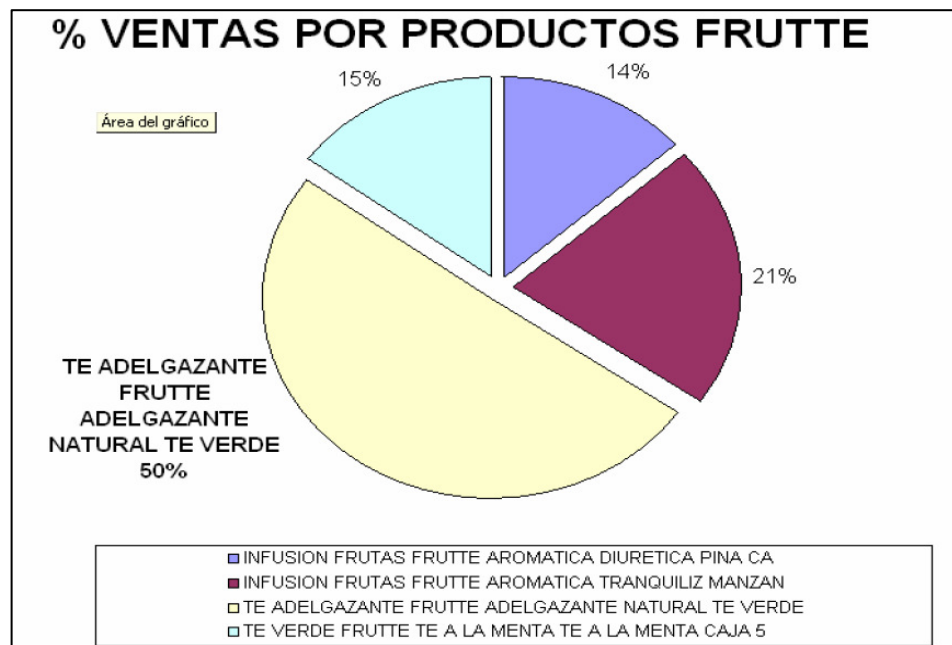


Grafico 4



4 CUARTA FASE : DIAGNOSTICO

4.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

4.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa Dávila Arbona S.A. presenta una estructura organizacional elemental que permite operar con el personal actual de acuerdo a las necesidades básicas que requiere la organización. Aunque la empresa en el momento está desarrollando una estrategia comercial, esta no se encuentra debidamente estructurada.

Se realiza un trabajo sin unos objetivos claros, sin metas y estrategias claras, no se dispone de un Plan de mercadeo y ventas que ayuden a definir sus actividades en el mercado. No cuentan con un sistema formal de seguimiento y control tanto de clientes como de competidores y carece de estrategias e indicadores globales que promuevan a la empresa en ventas y afrontar de una manera diferente las necesidades de los clientes.

La empresa Dávila Arbona para la comercialización de los productos de la marca Frutte carece de una estructura comercial, debido a que no ha desarrollado una fuerza de ventas que le facilite tener mayor cobertura del mercado y un mejor posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Debido a la poca información, estudios e investigaciones que se han desarrollado internamente con el fin tener un conocimiento mas amplio acerca de las tendencias, competencia, clientes, categoría de producto entre otros factores, la empresa se ha visto en la necesidad de desarrollar una Planeacion Estratégica Comercial con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento de la marca en el canal donde se ha hecho fuerte como son los almacenes de cadenas, e identificar nuevas oportunidades de negocio como es llegar a nuevos canales de distribución y mejorar la presencia del producto en diferentes plazas. El desconocimiento de los factores anteriormente mencionados, trae como consecuencia, a la comercializadora que los productos que esta comercialice salgan de mercado ya que la competencia de productos que maneja esta categoría es muy amplia.

FORMULACION

¿Cómo la Planeacion Estratégica aporta al mejoramiento del área comercial ayudando a identificar, planificar, establecer y mantener canales comerciales manejados con tácticas comerciales adecuadas que permitan incrementar las ventas generando nuevas pautas que involucren posicionamiento, identidad de marca y apoyo al canal?

SISTEMATIZACION

¿Plantear políticas sobre los precios de acuerdo al canal de distribución ayudaría a la empresa Dávila Arbona a tener un mejor control sobre sus clientes?

¿Por medio de la Planeacion Estratégica se podrá lograr un mayor ingreso en ventas y un mejor posicionamiento de marca FRUTTE?

¿Un monitoreo constante del mercado informara a la empresa sobre comportamiento de la competencia y las tendencias de los consumidores de bebidas aromáticas?

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta Planeacion Estratégica busca direccionar la compañía en el área comercial, logrando posicionar la marca en el mercado a través de las relaciones y apoyo sostenido con el canal de comercialización.

Es importante tener en cuenta, que para desarrollar este plan de mercadeo es necesario un correcto direccionamiento y un coordinado plan de trabajo que integre a la totalidad de los empleados y colaboradores con los procesos y procedimientos diarios en busca de la satisfacción y fidelidad del cliente.

Con este proyecto el Área Comercial de la empresa Dávila Arbona S.A. estará en capacidad de identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, analizar la competitividad en el mercado y tener un conocimiento amplio de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor por medio de la investigación de mercado.

4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de mercadeo Estratégico para el mejoramiento del área comercial, que permita el posicionamiento de la marca FRUTTE en canales actuales (Autoservicios), e identifique nuevos canales de comercialización, alcanzando las metas y objetivos establecidos por la compañía.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

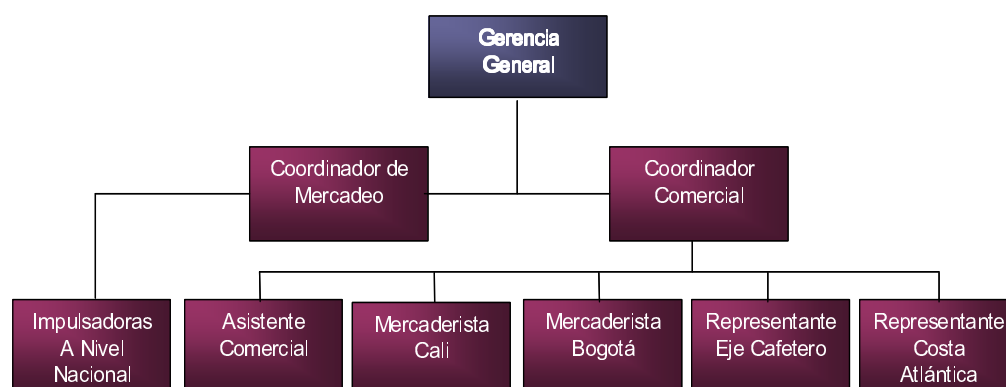
- Sugerir una estructurar comercial adecuada buscando ser más competitivos en el mercado y ante la competencia.
- Lograr recuperar paulatinamente la participación en ventas que se ha venido perdiendo a través de los años 2007 y 2008
- Establecer políticas claras sobre los precios de los productos Frutte de acuerdo al canal de distribución en el que se quiere incursionar.
- Lograr el posicionamiento de la marca a nivel nacional en los canales que actualmente están manejando.
- Hacer un monitoreo constante donde se investigue las actividades de mercadeo que realiza la competencia.
- Definir metas de la estrategia comercial de acuerdo a las necesidades y realidad del sector.
- Fortalecer las relaciones comerciales con los canales de comercialización
- Reconocer los hábitos de consumo, compra y usos de los productos de la industria.

4.3 DIAGNOSTICO SITUACION DEL AREA COMERCIAL Y DE MERCADEO

El área comercial y de mercadeo de Dávila Arbona S.A. se encuentra actualmente bajo la dirección del gerente general, quien hace las veces de gerente comercial, él esta a cargo de la elaboración de los presupuestos de ventas de la compañía, de determinar la metas de ventas, de administrar el personal que integra el área, proponer las estrategias de marketing que se ejecutarán y demás decisiones que se deban tomar respecto a las acciones que se llevarán a cabo.

El área presenta actualmente la siguiente estructura:

GRAFICO 5. ESTRUCTURA ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO DÁVILA ARBONA S.A.



ÁREA COMERCIAL

El área comercial se encuentra integrada por cuatro representantes a nivel nacional, teniendo en cuenta que el representante de Cali y Suroccidente es un empleado directo de la empresa, mientras que los otros dos sólo ganan por comisión de ventas. A continuación se describen las características más relevantes:

COORDINADOR COMERCIAL

El representante de ésta zona geográfica es un empleado directo de la compañía, ganando un salario básico sin comisión. Él está encargado de administrar los clientes de la compañía, clasificados en cuatro categorías como son mayoristas, tiendas naturistas, almacenes de cadena y comprador, siendo éstos los canales de distribución.

Es responsable del control del cumplimiento de los presupuestos de ventas, tanto a nivel regional como nacional; coordina los representantes de ventas en las otras zonas geográficas y las mercaderistas de Cali y Bogotá; analiza el comportamiento de las ventas e identifica quienes

son los clientes más representativos para la empresa y en donde se están presentando las fallas en las ventas para comunicárselas al gerente general.

Cuenta con el apoyo de dos mercaderistas que están encargadas de visitar todos los puntos de venta ubicados en Cali y en Bogotá, colaborando con la exhibición en los lineales, haciendo los pedidos y surtiendo los productos.

Además tiene el apoyo de una secretaria comercial, la cual esta encargada de manejar las ventas que se hacen a través de la página Web, vía telefónica y las hechas directamente en la oficina. También está a cargo de la recepción de solicitudes de propuestas comerciales y de los pedidos que llegan por Internet a través del sistema CEN (centro electrónico de negocios), por medio del cual llegan las ordenes de compra de los almacenes de cadena en los cuales se encuentra codificada la compañía. También del manejo de la cartera de los clientes.

COORDINADOR DE MERCADEO

Existe un ejecutivo de mercadeo, profesional en publicidad, quien es responsable de la planeación y ejecución de los eventos de promoción, coordinando actividades con le fin de posicionar la marca comercializada por la empresa. También de manejar la imagen corporativa de la compañía y de cada una de las marcas a su cargo.

REPRESENTANTES EJE CAFETERO - COSTA ATLÁNTICA

Los representantes de estas zonas geográficas son personas que no están directamente vinculadas con la compañía. Está a cargo de la administración de los clientes del canal cadenas en los que se ésta codificado. Ganan por comisión en ventas y su responsabilidad es la de no permitir los agotados en los lineales de los almacenes.

El resultado de los representantes no ha sido el esperado, a excepción del eje cafetero en donde cada día se han conseguido más clientes, en el resto del país donde se tiene presencia, los representantes no han hecho más que limitarse a mandar los pedidos pero sin ningún crecimiento en las ventas durante el periodo en que han estado a cargo de esta labor.

4.4 ANALISIS COMPARATIVO DE VENTAS AÑOS 2006 - 2008

Tabla 3. Análisis Comparativo año 2006 - 2007

| REFERENCIA | VENTAS 2006 | | | VENTAS 2007 | | | ANALISIS HORIZONTAL | | |
|--------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|----------------|--------------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|
| | UNDS | \$ | PRECIO PROMEDIO | UNDS | \$ | PRECIO PROMEDIO | UNDS | \$ | PRECIO PROMEDIO |
| KIT ADELGAZANTE | 236 | 11.755.450 | \$ 49.811 | 53 | 2.695.509 | \$ 50.859 | -78% | -77% | 2% |
| BOLSA AROMATICAS SURTIDAS x 25 | 1.997 | 4.240.295 | \$ 2.123 | 2.117 | 4.640.647 | \$ 2.192 | 6% | 9% | 3% |
| BOLSA FRUTAS SURTIDAS x 50 | 2.430 | 23.054.279 | \$ 9.487 | 1.867 | 18.589.236 | \$ 9.957 | -23% | -19% | 5% |
| CAJA DURAZNO x 20 | 2.644 | 11.416.487 | \$ 4.318 | 2.359 | 10.715.144 | \$ 4.542 | -11% | -6% | 5% |
| CAJA MANZANA x 20 | 9.189 | 39.915.009 | \$ 4.344 | 7.566 | 34.617.907 | \$ 4.575 | -18% | -13% | 5% |
| CAJA PIÑA x 20 | 11.402 | 49.173.408 | \$ 4.313 | 10.410 | 42.959.119 | \$ 4.127 | -9% | -13% | -4% |
| CAJA TUTIFRUTI x 20 | 3.007 | 13.059.362 | \$ 4.343 | 2.125 | 9.647.652 | \$ 4.540 | -29% | -26% | 5% |
| CAJA TE VERDE MENTA x 20 | 8.977 | 39.854.714 | \$ 4.440 | 7.081 | 32.866.563 | \$ 4.642 | -21% | -18% | 5% |
| CAJA TE VERDE PURO x 20 | 18.500 | 92.422.833 | \$ 4.996 | 13.801 | 71.889.009 | \$ 5.209 | -25% | -22% | 4% |
| CAJA ENERGIZATE x 25 | 2.920 | 19.729.297 | \$ 6.757 | 1.942 | 13.777.344 | \$ 7.094 | -33% | -30% | 5% |
| CAJA FRUTAS SURTIDAS x 25 | 14.867 | 79.654.832 | \$ 5.358 | 15.431 | 88.096.162 | \$ 5.709 | 4% | 11% | 7% |
| CAJA FORMATE x 25 | 48.710 | 329.846.361 | \$ 6.772 | 43.628 | 310.009.076 | \$ 7.106 | -10% | -6% | 5% |
| TOTAL AÑO | 124.879 | 714.122.327 | \$ 5.719 | 108.380 | 640.503.368 | \$ 5.910 | -13% | -10% | 3% |

Tabla 4. Análisis Comparativo año 2007 – 2008

| REFERENCIA | VENTAS 2007 | | | VENTAS 2008 | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | |
|--------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|---------------|--------------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|
| | UNDS | \$ | PRECIO PROMEDIO | UNDS | \$ | PRECIO PROMEDIO | UNDS | \$ | PRECIO PROMEDIO |
| KIT ADELGAZANTE | 53 | 2.695.509 | \$ 50.859 | 321 | 11.074.694 | \$ 34.501 | 506% | 311% | -32% |
| BOLSA AROMATICAS SURTIDAS x 25 | 2.117 | 4.640.647 | \$ 2.192 | 749 | 1.685.594 | \$ 2.250 | -65% | -64% | 3% |
| BOLSA FRUTAS SURTIDAS x 50 | 1.867 | 18.589.236 | \$ 9.957 | 1.286 | 13.037.340 | \$ 10.138 | -31% | -30% | 2% |
| CAJA DURAZNO x 20 | 2.359 | 10.715.144 | \$ 4.542 | 648 | 2.919.561 | \$ 4.505 | -73% | -73% | -1% |
| CAJA MANZANA x 20 | 7.566 | 34.617.907 | \$ 4.575 | 7.081 | 33.145.108 | \$ 4.681 | -6% | -4% | 2% |
| CAJA PIÑA x 20 | 10.410 | 42.959.119 | \$ 4.127 | 8.320 | 38.179.030 | \$ 4.589 | -20% | -11% | 11% |
| CAJA TUTIFRUTI x 20 | 2.125 | 9.647.652 | \$ 4.540 | 767 | 3.494.923 | \$ 4.557 | -64% | -64% | 0% |
| CAJA TE VERDE MENTA x 20 | 7.081 | 32.866.563 | \$ 4.642 | 4.232 | 20.310.074 | \$ 4.799 | -40% | -38% | 3% |
| CAJA TE VERDE PURO x 20 | 13.801 | 71.889.009 | \$ 5.209 | 10.017 | 53.936.806 | \$ 5.385 | -27% | -25% | 3% |
| CAJA ENERGIZATE x 25 | 1.942 | 13.777.344 | \$ 7.094 | 645 | 4.547.140 | \$ 7.050 | -67% | -67% | -1% |
| CAJA FRUTAS SURTIDAS x 25 | 15.431 | 88.096.162 | \$ 5.709 | 14.877 | 86.759.760 | \$ 5.832 | -4% | -2% | 2% |
| CAJA FORMATE x 25 | 43.628 | 310.009.076 | \$ 7.106 | 32.324 | 229.077.715 | \$ 7.087 | -26% | -26% | 0% |
| TOTAL AÑO | 108.380 | 640.503.368 | \$ 5.910 | 81.267 | 498.167.745 | \$ 6.130 | -25% | -22% | 4% |

Haciendo el análisis comparativo en ventas, de los años 2006 - 2007 y 2007 – 2008, se nota que existe un decrecimiento en ventas de un 10% para el primer periodo 2006 – 2007 y para el segundo periodo sigue una constante disminución del 22%, estas disminuciones en ventas se debe a la mala atención que se le ha prestado a este canal, falta de mercaderistas, supervisores comerciales, impulsadoras, entre otras. Por esta razón es necesario implementar nuevas estrategias y crear el Departamento Comercial y de Mercadeo para lograr recuperar ese mercado que se ha venido perdiendo a través del tiempo.

Las ventas de la empresa se dividen en cuatro canales, mostrando que el más representativo en participación es el canal cadenas, en el cual se han enfocado la mayoría de los recursos de promoción y además ofrece la mayor cobertura geográfica a la compañía y el mayor nivel de ventas.

TABLA 5

PARTICIPACIÓN POR CANAL EN TOTAL VENTAS

| COMPRADOR | CADENA | NATURISTA | MAYORISTA | TOTAL |
|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| 3,7% | 61,7% | 14,9% | 19,8% | 100,0% |

FUENTE: BASES DE DATOS DE CLIENTES DÁVILA ARBONA S.A

La empresa tiene concentrada en promedio el 58.8% de las ventas en la ciudad de Cali, esto debido a que es donde se encuentra radicada y es donde, por segmentación geográfica, se ha dado un mayor posicionamiento de los productos gracias a las campañas de promoción realizadas en los principales canales como las cadenas y tiendas naturistas. Esto ofrece la posibilidad de crecimiento en el mercado a nivel nacional, ya que si se ha logrado aumentar la cuota de participación en esta región, que por cultura no es altamente consumidora del tipo de productos pertenecientes a la categoría de aromáticas e infusiones, en otras regiones del país existe la oportunidad de penetrar los mercados y mejorar los ingresos de la compañía; hay que tener en cuenta que para poder lograrlo, Dávila Arbona S.A. debe tener clara su estructura Comercial y de Mercadeo que le permita posicionarse como una empresa seria y responsable, eficiente y capaz de generar relaciones comerciales duraderas y de ofrecer productos de excelente calidad y alto valor agregado.

LOS CLIENTES

Entre los clientes más importantes de la empresa tenemos algunas cadenas de almacenes como son: Almacenes la 14, Supertiendas Olímpica, Carulla, Fedco, Cafam y Colsubsidio. En el canal de tiendas naturistas, los clientes más importantes son: Centro Naturista Semillas y Artemisa en la ciudad de Cali, Almacenes el Mar en Medellín, y Nueces y Semillas en Bucaramanga.

En el canal cadenas, el promedio de días de cartera se encuentra entre los 45 y 60 días, con los cuales no existe otra forma de negociación, además hay que contar con un buen margen de contribución para poder maniobrar a la hora de negociar con éstos, ya que solicitan descuentos de tipo financiero, por exhibición, por introducción, etc., estos pueden llegar hasta sumar en caso dado de no lograr una buena negociación un 25% adicional al precio de lista ofrecido al canal.

Para el canal de tiendas naturistas y mayoristas se otorga crédito a 30 días en los casos que estos cumplan con los requisitos exigidos por Dávila Arbona S.A. para este fin.

La recuperación de cartera se hace por medio de llamadas telefónicas hechas por el mismo vendedor de la empresa y en algunos casos por la encargada del área financiera y contable, quien tiene a cargo también esta responsabilidad.

En el momento no existe un procedimiento claro y definido para la recuperación de cartera de difícil cobro, ni unas políticas para determinar el máximo de tiempo a la hora de tomar acciones legales en contra del deudor.

En el canal comprador, todas las ventas se hacen de contado, y en el caso de los clientes de otras ciudades, previa consignación y verificación para el posterior envío de los productos.

UNIDADES DE NEGOCIO

Observando las ventas que generan cada una de las unidades de negocio, se tiene que para el año 2008 la que mayor participación es la línea Frutté Frutas, en donde la referencia Surtida x 25 es el producto de mayor rotación con 14.877 unidades.

TABLA 6. VENTAS EN UNIDADES POR UNIDAD DE NEGOCIO
Año 2008

| UEN | FRUTTE FRUTAS | FRUTTE TE VERDE | FRUTTE SALUD Y BELLEZA | TOTAL |
|---------------|---------------|-----------------|------------------------|--------|
| UNIDADES | 33.728 | 14.249 | 33.290 | 81.267 |
| PARTICIPACIÓN | 42% | 18% | 41% | 100,0% |

FUENTE: FACTURACIÓN DE VENTAS DÁVILA ARBONA S.A. 2008

ÁREA DE MERCADEO

El marketing de la compañía ha sido uno de sus factores diferenciadores, ya que siendo una comercializadora, se ha dedicado al posicionamiento de la marca bajo su responsabilidad con una gran seriedad y esfuerzo, logrando que al tercer año de distribuir la marca en el mercado colombiano sus ventas se hayan incrementado considerablemente, contando la dificultad de falta de cultura en cuanto al consumo de los productos de la compañía y el costo que representa para la mayoría de los consumidores el acceder a éstos frente precios de los que están presentes en el mercado.

4.5 RESUMEN DIAGNOSTICO COMERCIAL

Debido al manejo que se ha venido dando con los representantes de ventas en estas zonas geográficas, solo se esta atendiendo el canal cadenas como ya se había mencionado, y no se ha definido una estrategia clara para atacar otros canales como lo es el de tiendas naturistas, el cual le aporta casi el 15% al total de las ventas, y en su mayoría solo son clientes ubicados en la ciudad de Cali.

Después de analizar las dos áreas que en este momento operan de forma irregular en Dávila Arbona S.A., cabe decir que es necesario estructurar el Departamento Comercial y de Mercadeo, para así lograr integrar estas dos actividades, que dependen la una de la otra, buscando generar ventajas competitivas con el objetivo de lograr una mayor participación en el mercado.

Se ve completamente necesaria la creación de una Gerencia Comercial y de Mercadeo que sea responsable de la ejecución y control del Plan de Mercadeo Estratégico Comercial, que permita el diseño de un presupuesto de ventas que cumpla con los objetivos de la organización y de estrategias de mezcla de mercadeo que logren cumplir con lo presupuestado.

Además, se debe estructurar el departamento a nivel nacional, de tal forma que permita el control permanente de las ventas a través de un marketing directo, conociendo a los principales integrantes de los canales de distribución y enfocar correctamente las actividades que garanticen un incremento de las ventas para generar mayores niveles de rentabilidad.

Otra de las razones por las que se debe crear el departamento de una manera formal es la de que bajo esa estructura, la compañía debe estar en la capacidad de comercializar más productos que contribuyan al cumplimiento de la misión de Dávila Arbona S.A., administrando canales de distribución que lleven los productos a segmento bien definidos de consumidores, ofreciendo buenos márgenes de intermediación y un excelente servicio.

TABLA 7. CUADRO RESUMEN DIAGNOSTICO COMERCIAL

| PROBLEMAS | CAUSAS | EFFECTOS | POSIBLE SOLUCIÓN |
|---|--|--|---|
| Área Comercial | | | |
| 1. Falta de un departamento estructurado para afrontar los cambios del mercado y adaptarse a éste. | Un rápido crecimiento de la compañía no permitió satisfacer la necesidad de la creación del departamento por falta de experiencia. | Descoordinación en las actividades comerciales y de mercadeo, no permitiendo además la medición de la gestión en actividades realizadas para aumentar la participación del mercado y el efecto que estas han tenido. | Diseñar una estructura inteligente, capaz de adaptarse a los rápidos cambios del mercado y que permita la optimización de los recursos para la penetración de los mercados y el aumento de la participación en éstos. |
| 2. Falta de presencia a nivel nacional, de representantes de ventas y de las tendencias de cada uno de los segmentos geográficos. | Por falta de conocimiento del mercado, no se ha contado con la experiencia para elegir la forma más adecuada para atender a las diferentes zonas geográficas del país, limitado también por falta de recursos. | Falta de control sobre el comportamiento de las ventas a nivel nacional y por ende falta de posicionamiento de las marca. | Elaboración de un plan de mercadeo bajo una estructura comercial que atienda a las necesidades de la empresa y que sea efectivo al cumplimiento de las ventas proyectadas. |
| 3. Percepción de los clientes a nivel nacional. | Falta de conocimiento del mercado en cuanto a si el producto es sensible a ciclos económicos externos durante un periodo de tiempo determinado. | No poder predecir de forma confiable el comportamiento de las ventas, corriendo el riesgo de hacer falsas estimaciones en cuanto al nivel de las mismas. | Estudiar a los clientes, necesidades y formas de distribuir el producto para ofrecer un tratamiento especializado a cada canal. |

TABLA 8. ANALISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

| EMPRESAS VARIABLES | FRUTTÉ | ORIENTAL | HINDÚ | TWININGS |
|-----------------------|---|---|--|--|
| Área Comercial | | | | |
| 1. Cobertura. | Suroccidente Eje Cafetero Costa Atlántica Bogotá | Suroccidente Eje Cafetero | Nacional | Nacional |
| 2. Estructura. | Representantes de ventas que ganan comisión por consecución y administración de clientes en el canal cadenas. En suroccidente el personal tiene vinculación directa. | Mercaderistas – vendedoras vinculadas directamente a la compañía, las cuales tienen a cargo una cantidad limitada de puntos de venta. | Cuenta con la estructura comercial de Jhon Restrepo y Cia., la cual cuenta con vendedores, mercaderistas e impulsadoras a nivel nacional vinculados directamente por la empresa. | Mercaderistas – vendedoras en las diferentes regiones del país contratadas por la empresa directamente. |
| 3. Nivel de Servicio. | Alto. Aunque no maneja inventarios en las bodegas de los almacenes no presenta agotados en la góndola. | Alto. Por su poca cobertura geográfica, puede atender sin problemas a sus clientes. Cabe resaltar que cuenta con más de 40 referencias. | Alto. Cuenta con una excelente red de distribución presentando no agotados en góndola. | Bajo. Constantemente presenta agotados en góndola, perdiendo posicionamiento ante los consumidores y credibilidad ante el canal. |
| Área Mercadeo | FRUTTÉ | ORIENTAL | HINDÚ | TWININGS |
| 1. Producto. | Se caracteriza por la alta calidad, excelente sabor y su empaque diferenciador. | No presenta un buen nivel de calidad y no posee factores diferenciadores. | Con una calidad aceptable, es el más recordado a nivel nacional. | Posee una excelente calidad y su imagen es atractiva para su nicho de mercado. |
| 2. Precio. | Presenta precio alto basado en sus cualidades y valores agregados. | Tiene los precios más bajos del mercado, siendo esta su estrategia de mercadeo. | El precio esta en el promedio del mercado y es aceptado en todos los estratos. | Tiene el precio más alto de la categoría, segmentando claramente su mercado objetivo. |

| | | | | |
|---------------|--|---|---|--|
| 3. Plaza. | Esta presente en el canal minorista de grandes superficies (<i>Retail</i>), tiendas naturistas y posee un canal de comercialización directo. | Esta presente en el canal <i>Retail</i> y en el canal T.A.T., aunque con baja penetración de este mercado. | Solo esta presente en el canal <i>Retail</i> . | Solo esta presente en el canal <i>Retail</i> . |
| 4. Promoción. | Realiza permanentemente actividades de merchandising como impulso y degustación. Además cuenta con material P.O.P. como folletos y volantes. | Temporalmente realiza actividades de impulso y desarrolla actividades como rifas para incentivar la venta de sus productos. | Permanentemente realiza actividades de impulso y degustación y cuenta con un folleto para promocionar su línea de productos. También realiza sorteos de electrodomésticos para incentivar la venta. | No realiza ninguna actividad de promoción en el canal de comercialización. |

TABLA 9. MATRIZ DOFA

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un concepto único, fuerte y diferenciador que permita cautivar un mayor mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Existen entre el consumidor objetivo un concepto sesgado a una categoría y poco precisos para los diferentes conceptos de productos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tener un negocio de comercialización bajo un concepto que represente integridad de mercados en un solo posicionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Hay en el mercado un elevado número de competidores y en muchos casos con agresividad comercial en precios y servicios. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participar de un mercado que no ha desarrollado nacionalmente un concepto único en la categoría. | <ul style="list-style-type: none"> • No existen grandes barreras de entrada a competidores nuevos que permitan la instalación de cualquier negocio competidor. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El mercado ofrece altas posibilidades de desarrollar este negocio por existir la cultura orientada al consumo de bebidas naturales. | <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de competidores con mucha tradición, respaldo y reconocimiento en el mercado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actuar decididamente en un mercado creciente donde la variedad de productos y conceptos marcan la particularidad. | <ul style="list-style-type: none"> • La conformación de estructuras comerciales sólidas y novedosas en manos de un nuevo competidor. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entrar a competir con ventaja diferenciadora y estrategia comercial y de comunicación, que cautiven al consumidor dado que no existen altos niveles de inversión publicitaria. | <ul style="list-style-type: none"> • La inseguridad fiscal y de política cambiaria no ofrece alternativas estables con garantías confiables para el desarrollo de negocios internacionales |

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La experiencia y la trayectoria comercial de Naturaleza aprovechadas en la sociedad de Dávila Arbona ofrecen ventajas competitivas. | <ul style="list-style-type: none"> • No se tiene construido un posicionamiento claro y sostenible que ofrezca una ventaja diferenciadora. Igualmente se tiene un portafolio limitado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ser el único y exclusivo distribuidor de naturaleza, representa confianza, apoyo y seguridad que se revierte en posibilidades de actuación de mayor alcance. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera ofrecida por la estructura rentable que limita las inversiones en publicidad y comunicación que demanda un mercado competitivo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participación de un mercado excelente, alternativa de crecimiento con productos naturales que se apropia de tendencias consumidoras de hábitos generacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • No hay diseñada una estructura comercial y de mercadeo. Evidencian una deficiente penetración de canales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de un modelo administrativo, adaptado a las demandas del sistema comercial que administra los recursos disponibles. | <ul style="list-style-type: none"> • Hay una estructura administrativa en diseño con limitada definición de funciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tener productos con excelente presentación, calidad superior percibida y mezcla entre especialidad definida y nuevo segmento | <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia la necesidad de conocer en profundidad el mercado y la competencia a nivel internacional |
| <ul style="list-style-type: none"> • Presencia, aceptación y reconocimiento de los productos en los grandes almacenes de cadena a nivel nacional y representativos canales naturales como las tiendas naturistas. | <ul style="list-style-type: none"> • Hay un sistema de distribución que necesita más funcionalidad, agilidad, cobertura y protagonismo en el mercado. |

4.6 RESULTADO DE INVESTIGACION DE MERCADOS DAVILA ARBONA S.A.

4.6.1 OBJETIVOS

- Reconocer los hábitos de consumo, compra y usos de los productos de la industria.
- Establecer los argumentos, motivaciones o factores de decisión que tienen los clientes cuando eligen comprar o tomar una bebida tipo infusión.
- Percepción que tiene el mercado con respecto a los diferentes tipos de productos existentes.
- Medir la aceptación del concepto de bebidas de frutas en forma de infusión.
- Determinar el impacto en el precio y valor percibido por el consumidor respecto al empaque metalizado.

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

| | | | |
|-----------|---|-----|------|
| Validadas | 1 | 297 | 97% |
| Anuladas | 2 | 8 | 3% |
| TOTAL | | 305 | 100% |

Encuestas realizadas y su validación

Se realizaron 305 encuestas, de las cuales, se anularon por considerarse NO VALIDAS, 8 de ellas. Igualmente en cada pregunta se consideró el número de respuestas válidas. Las consideraciones hechas sobre la información recibida se hicieron sobre el número de encuestas efectivas o preguntas validadas.

Zonificación y clasificación de las encuestas realizadas

| | | | |
|-----------------|---|-----|------|
| Extremo Norte | 1 | 30 | 10% |
| Norte | 2 | 45 | 15% |
| Oeste | 3 | 45 | 15% |
| Roosevelt/Ci. 5 | 4 | 36 | 12% |
| Alameda | 5 | 35 | 12% |
| Limonar | 6 | 51 | 17% |
| Ciudad Jardín | 7 | 20 | 7% |
| Externos Cali | 8 | 35 | 12% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

| | | | |
|-------|---|-----|------|
| Baja | 1 | 66 | 22% |
| Media | 2 | 129 | 43% |
| Alta | 3 | 102 | 34% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

| | | | |
|---------|---|-----|------|
| Hombres | 1 | 133 | 45% |
| Mujeres | 2 | 164 | 55% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Se propuso hacer una distribución heterogénea para alcanzar diferentes conceptos asociados a los variados criterios que se pueden dar sobre el mercado de las bebidas de infusión. Se buscó mayor acercamiento con las personas jóvenes y adultas, así mismo como en mujeres (poco superior a hombres). Con relación a las clases sociales, se consideró tomar en mayor proporción las clases media y alta por cuanto se estableció que hay un número mayor de población que consume este tipo de productos.

| | | | |
|---------|---|-----|------|
| Jovenes | 1 | 117 | 39% |
| Adultos | 2 | 153 | 52% |
| Mayores | 3 | 27 | 9% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Resultados del instrumento de investigación

1. Cual de las siguientes bebidas prefiere disfrutar

| | | | |
|-----------|---|-----|------|
| Jugo | e | 141 | 45% |
| Café | a | 83 | 26% |
| Gaseosa | b | 38 | 12% |
| Aromática | c | 24 | 8% |
| Té | d | 19 | 6% |
| Tisana | f | 10 | 3% |
| TOTAL | | 315 | 100% |

En la validación se encontraron 315 respuestas. Es notoria la preferencia por bebidas diferentes a las de infusión. La de mayor preferencia de estas, es la aromática con tan solo el 8% de menciones del total de respuestas.

2. Con respecto al concepto de las bebidas de infusión se sabe que:

| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Son Diferentes | b | 158 | 53% |
| Infusiones | c | 59 | 20% |
| Son lo mismo | a | 57 | 19% |
| Ns/Nr | d | 22 | 7% |
| TOTAL | | 296 | 100% |

Del total de encuestas válidas, existe un alto número de ellas (53%) que dicen que el Té, las Aromáticas y las Tisanas son bebidas diferentes. Mientras que 79 de las personas (26%) presentan confusión sobre este concepto.

3. Como disfruta mas cada una de las bebidas:

| Café - 3a | | | | Aromática - 3b | | | |
|------------------|---|-----|------|------------------|---|-----|------|
| Caliente | a | 234 | 79% | Caliente | a | 240 | 82% |
| No toma/No gusta | d | 37 | 13% | No toma/No gusta | d | 27 | 9% |
| Frio | b | 19 | 6% | Frio | b | 18 | 6% |
| Indistintamente | c | 6 | 2% | Indistintamente | c | 8 | 3% |
| TOTAL | | 296 | 100% | TOTAL | | 293 | 100% |

| Té - 3c | | | | Tisana - 3d | | | |
|------------------|---|-----|------|------------------|---|-----|------|
| Caliente | a | 178 | 61% | Caliente | a | 199 | 68% |
| No toma/No gusta | d | 54 | 18% | No toma/No gusta | d | 72 | 25% |
| Frio | b | 53 | 18% | Frio | b | 16 | 5% |
| Indistintamente | c | 9 | 3% | Indistintamente | c | 6 | 2% |
| TOTAL | | 294 | 100% | TOTAL | | 293 | 100% |

Existe una marcada preferencia de tomar todas las bebidas de forma caliente. Es considerable que el numero de respuestas que ocupa la segunda preferencias es No tomo/No gusta.

4. En que momento se disfruta mejor cada bebida:

| Café - 4a | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Mañana | a | 229 | 69% |
| Tarde | b | 24 | 7% |
| Noche | c | 23 | 7% |
| Despues Comidas | d | 16 | 5% |
| No toma/No gusta | e | 38 | 12% |
| TOTAL | | 330 | 100% |

El café presenta una muy inclinada preferencia a tomarlo en las mañana (69%).

| Aromática - 4b | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Tarde | b | 130 | 42% |
| Noche | c | 66 | 22% |
| Mañana | a | 47 | 15% |
| Despues Comidas | d | 34 | 11% |
| No toma/No gusta | d | 29 | 9% |
| TOTAL | | 306 | 100% |

La aromática prefiere tomarse en la tarde (42%), en segunda opción se tiene para la noche (22%).

| Té - 4c | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Noche | c | 98 | 33% |
| Tarde | b | 96 | 32% |
| No toma/No gusta | d | 56 | 19% |
| Mañana | a | 35 | 12% |
| Despues Comidas | d | 14 | 5% |
| TOTAL | | 299 | 100% |

Las preferencias de consumir té se dividen entre la noche (33%) y la tarde (32%). Aquí hay un alto numero de menciones de No toma/No gusta (19%).

| Tisana - 4d | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Noche | c | 141 | 48% |
| No toma/No gusta | d | 77 | 26% |
| Tarde | b | 41 | 14% |
| Mañana | a | 23 | 8% |
| Despues Comidas | d | 10 | 3% |
| TOTAL | | 292 | 100% |

La tisana prefiere disfrutarse más en la noche (48%). Igualmente presenta un alto porcentaje de No tomo/ No gusta (26%).

5. Con quien prefiere o acostumbra disfrutar cada bebida:

| Café - 5a | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 156 | 49% |
| Comp. Familiar | a | 113 | 35% |
| No toma/No gusta | d | 38 | 12% |
| Reun. Social | b | 12 | 4% |
| TOTAL | | 319 | 100% |

| Aromática - 5b | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 207 | 68% |
| Comp. Familiar | a | 44 | 14% |
| No toma/No gusta | d | 28 | 9% |
| Reun. Social | b | 25 | 8% |
| TOTAL | | 304 | 100% |

Se observa que en general para disfrutar de estas bebidas no se prefiere compañía, hay la costumbre de tomarlas solo.

6. Aspectos con los cuales se relaciona mas el consumo de las bebidas de infusión

| Té - 5c | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 165 | 55% |
| No toma/No gusta | d | 51 | 17% |
| Comp. Familiar | a | 48 | 16% |
| Reun. Social | b | 34 | 11% |
| TOTAL | | 298 | 100% |

| Tisana - 5d | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 172 | 58% |
| No toma/No gusta | d | 71 | 24% |
| Comp. Familiar | a | 34 | 11% |
| Reun. Social | b | 22 | 7% |
| TOTAL | | 299 | 100% |

| | | | |
|--------------------|---|-----|------|
| Medicinal | d | 110 | 34% |
| Cualquier ocasión | e | 83 | 25% |
| Calmar Nervios | b | 75 | 23% |
| Despues de Comidas | a | 32 | 10% |
| Dormir mejor | c | 26 | 8% |
| Otro | f | 0 | 0% |
| TOTAL | | 326 | 100% |

El mayor numero de menciones lo tiene “como bebida medicinal” (34%), seguido de “para tomar en cualquier ocasión” (25%) y “para calmar los nervios” (23%).

7. Cual de las bebidas de infusión se disfruta mas:

| | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Aromatica | b | 201 | 66% |
| Té | a | 69 | 23% |
| No toma/No gusta | d | 18 | 6% |
| Tisana | c | 17 | 6% |
| TOTAL | | 305 | 100% |

Definitivamente la bebida de infusión que los investigados prefieren es la Aromática (66%), seguida del Té con 23%. La Tisana es de muy baja preferencia.

8. Que marca de bebidas de infusión recuerda?

| | | | |
|-------|---|-----|------|
| No | a | 192 | 65% |
| Si | b | 104 | 35% |
| TOTAL | | 296 | 100% |

| | | |
|----------|-----|------|
| Hindú | 65 | 63% |
| Oriental | 13 | 13% |
| Lipton | 12 | 12% |
| Tisana | 7 | 7% |
| Frutté | 4 | 4% |
| Otros | 3 | 3% |
| Frutalia | 0 | 0% |
| TOTAL | 104 | 100% |

Solo el 35% de los encuestados recuerdan alguna marca de bebida de infusión. En las menciones espontáneas de marcas, los encuestados colocaron en el "Top of mind"(primera marca en recordación) a HINDU con 63% de menciones, mientras que en segundo lugar aparece ORIENTAL con 13% y tercero LIPTON con 12%. Se puede destacar que existe importante confusión sobre marcas pues el 7% mencionan TISANA como marca. FRUTTE aparece con 4 menciones.

9. Menciones ayudadas de la marca que se considera es mejor:

| | | | |
|----------|---|-----|------|
| Hindú | a | 102 | 33% |
| Oriental | b | 97 | 31% |
| Ns / Nr | f | 61 | 20% |
| Lipton | d | 34 | 11% |
| Frutté | c | 15 | 5% |
| Frutalia | e | 1 | 0% |
| TOTAL | | 310 | 100% |

En la recordación ayudada para seleccionar la marca que se considera como mejor, se mantiene HINDU como la mejor recordación (33%), seguida muy de cerca por ORIENTAL (31%). Aquí se presentó el "NO SABE NO RESPONDE" con importante valor (20%). FRUTTÉ alcanzó 15 menciones.

10. Frecuencia de compra de las bebidas de infusión

| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Rara vez | d | 122 | 41% |
| Mensualmente | c | 66 | 22% |
| Quincenalmente | b | 59 | 20% |
| Nunca | e | 33 | 11% |
| Semanalmente | a | 17 | 6% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Las personas encuestadas indican que “RARA VEZ” (41%) compran una bebida de infusión. La frecuencia de compra que mas se menciona es “MENSUALMENTE” (22%).

11. Donde se considera se compran las bebidas de infusión:

| | | | |
|---------------|---|-----|------|
| Supermercado | a | 263 | 86% |
| Tienda Natur. | c | 25 | 8% |
| Tienda | b | 18 | 6% |
| Otro | d | 1 | 0% |
| TOTAL | | 307 | 100% |

Según las personas encuestadas, las bebidas de infusión se compran en SUPERMERCADOS con el 86% de las opiniones. En menor caso se piensa que se compran en TIENDAS NATURISTAS.

12. Valoración de los principales aspectos a tener en cuenta al momento de observar un empaque metalizado en una bebida de infusión:

| | | | | |
|----------------|---|------|-----|------|
| Más Calidad | c | 1427 | 4.8 | 26% |
| Conserva Mejor | b | 1411 | 4.8 | 26% |
| Novedoso | d | 1300 | 4.5 | 24% |
| Mas Elegante | a | 1275 | 4.4 | 24% |
| TOTAL | | 5413 | 4.6 | 100% |

“LA CALIDAD” aparece como la principal variable a la que se le otorga mayor valor al encontrar un empaque metalizado (4.8). En segundo lugar con la misma valoración promedio. aparece “CONSERVA MEJOR”. “NOVEDOSO”, se presenta como importante con 4.5 de valoración. “MAS ELEGANTE” aparece con ultima valoración con 4.4

13. La impresión que se toma un consumidor al ver un empaque metalizado es:

| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Mas Costoso | a | 152 | 51% |
| Es Indiferente | c | 78 | 26% |
| Prefiere | b | 66 | 22% |
| TOTAL | | 296 | 100% |

Se encuentra que en el 51% de las menciones los encuestados dicen que la impresión es de ver más costoso el producto. El 26% de las menciones dice que le es indiferente lo del empaque metalizado y un 22% dice que lo hace preferible sobre las demás marcas.

14. Que se piensa de una nueva bebida de infusión pero de fruta natural:

| | | | |
|--------------------------|---|-----|------|
| Interesante para comprar | d | 173 | 58% |
| Increíble / Fabuloso | b | 56 | 19% |
| Solo Novedoso | c | 39 | 13% |
| Indiferente | f | 27 | 9% |
| Es raro / No motiva | e | 2 | 1% |
| Imposible / No existe | a | 0 | 0% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Las personas encuestadas indicaron que este concepto es “INTERESANTE COMO PARA COMPRAR” con importante número de menciones (58%). Las expresiones no favorables al concepto, son de muy baja participación en la opinión.

15. Intención de compra de los encuestados ante una bebida de infusión de fruta natural:

| | | | |
|-------------------|---|-----|------|
| Tal vez Compraría | b | 147 | 49% |
| Si Compraría | a | 134 | 45% |
| No lo compraría | c | 16 | 5% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Se indica una amplia intención de compra, el 45% indican un definitivo SI, mientras que con alguna intención favorable están el 49% de las menciones. Tan solo el 5% indican que no lo comprarían.

16. Ante la posibilidad de comprar una bebida de infusión de fruta natural, siendo esta mas costosa la intención de compra es:

| | | | |
|--------------------|---|-----|------|
| Depende del precio | d | 139 | 47% |
| Tal vez Compraría | b | 72 | 24% |
| Si Compraría | a | 61 | 21% |
| No lo compraría | c | 25 | 8% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Se presenta una gran intención de compra condicionada al precio (47%). Sin embargo, la intención de compra positiva está con 45% de menciones. Solo el 8% indican que definitivamente no lo comprarían.

17. Cambiaría su bebida tradicional por una nueva de fruta natural?

| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Si Cambiaría | a | 137 | 46% |
| No esta seguro | b | 130 | 44% |
| No cambiaría | c | 30 | 10% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

Las personas encuestadas indican con un 46% de las menciones, que SI CAMBIARIAN su bebida tradicional. Un 44% NO ESTA SEGURO, mientras que solo el 10% INDICAN QUE no cambiarían.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El consumo de las bebidas de infusión es bajo, los consumidores investigados prefieren consumir en mucha más proporción los jugos y el café. Se presenta de esta manera una oportunidad para desarrollar comunicación del nuevo concepto de producto basado en las frutas y no en la bebida de infusión.
2. Las bebidas de infusión son preferidas o consumidas con preferencia en las clases sociales media y alta; por mayoría mujeres y edades adultas a mayores. Es preciso que el posicionamiento se haga teniendo en cuenta estos segmentos para consumos en preferencia y a los jóvenes de las clases medias y altas para sustitución de las bebidas frutales.
3. Se recomendaría buscar la posibilidad de desarrollar un producto con las frutas deshidratadas pero en un sistema de soluble y no como infusión para que sea mayor competencia de las frutas o de una bebida refrescante, natural y nutritiva.
4. No se evidencia que exista una "cultura" sobre el concepto o definición de lo que es o diferencia las bebidas de infusión. En el diseño de una estrategia de comunicación se debería aprovechar esta debilidad del consumidor para explotar la novedad del nuevo concepto de las frutas como infusión.
5. La tendencia sobre el consumo de estas bebidas de infusión es a tomarlas calientes. Es verdaderamente apropiable para la penetración de mercado que el nuevo producto de frutas se pueda tomar de las dos maneras indistintamente. Esto haría que los consumidores la tomen caliente como una bebida de infusión corriente, pero fría para satisfacer los mayores deseos de consumo de una bebida frutal.

6. La tendencia del consumo de las bebidas de infusión es a tomarlas preferiblemente en las tardes o noches, mientras que el café es en las mañanas. Aquí se recomienda que el posicionamiento del producto apropie la versatilidad de un novedoso concepto de tal forma que propenda por sustituir el consumo de las bebidas de infusión para las tardes y noches y compita con el café en las mañanas.
7. Con respecto a la cultura de tomar el café o las bebidas de infusión en compañía o solo, se encontró que a diferencia de lo que tradicionalmente se puede dar en las culturas orientales con el consumo en reuniones sociales o con familia, aquí se acostumbra a tomarse solo, sin compañía de alguien. En este aspecto se puede apoyar la comunicación estratégica para que oriente al consumidor potencial a un consumo de “disfrute solo”, pero construya amistad o familiaridad con el consumo compartido.
8. Las bebidas de infusión tradicionalmente se perciben como medicinales, para cualquier ocasión o para calmar los nervios. En este aspecto es necesario explotar el concepto de novedoso para adecuar el consumo a la necesidad de cada grupo objetivo y según sea su momento de consumo. Es así como se recomendaría además de posicionar con su concepto de beneficio por la acción de las frutas, desarrollar una nueva presentación para el disfrute de un refresco de fruta natural.
9. Entre las bebidas de infusión la preferida por los consumidores es la Aromática. En este aspecto se recomienda desarrollar este producto (aromática) bajo la marca Frutté por tener un mercado cautivo y potencialmente interesante para ganar con las ventajas diferenciales del empaque metalizado.
10. En cuanto a recordación de marcas competidoras, se encontró que Hindú es la que tiene mayor medida de “top of mind”. Sin embargo, no es muy alto su nivel de recordación ni siquiera en el ayudado. Se evidencia igualmente que no hay fidelidad de marcas. Existe entonces una gran posibilidad de penetrar el mercado con una nueva marca que explote apropiadamente y con decisión un posicionamiento diferenciado y de valor para el mercado. Frutté es la marca indicada con suficientes atributos para esto.
11. El hábito de compra y la frecuencia encontrada, indican que no hace parte de los productos de la canasta familiar y que su compra es “rara vez”, solo cuando la ocasión lo amerite. Por otro lado, definitivamente el canal que se considera más apropiado para la venta es el autoservicio. Es importante de esta manera, crear estrategias de exhibición apropiadas en los autoservicios para que los consumidores encuentren a su paso el producto y lo conviertan en uno de compra más repetitiva.

Se recomienda explorar dos aspectos: las unidades de venta adecuadas a las unidades de consumo y los hábitos de compra de las amas de casa en los autoservicios.

12. Ante la exposición del producto con un empaque metalizado, el consumidor reconoce y valora las ventajas de este en cuanto a que lo perciben de mejor calidad y que conserva mejor el contenido. Se recomienda explotar apropiadamente en la comunicación la ventaja diferencial y de exclusividad que tiene Frutté con su empaque metalizado.
13. Por otro lado, las personas encuentran el producto, por estar en un empaque metalizado, como mas costoso. Si bien es cierto esto puede representar una limitante para la penetración de mercado, la apreciación de superior calidad y lo novedoso del concepto pueden ser suficientes argumentos, bien explotados, para ser preferidos por el consumidor, sin dar tanta prioridad al precio superior.
14. Se encontró que el concepto de fruta natural en una presentación de bebida de infusión con empaque metalizado es muy bien recibida y valorada por el cliente. Este la describe como un producto interesante para comprar. Indiscutiblemente el producto impacta y se percibe como excelente. Sin embargo, si no se realizan apropiadas campañas de comunicación y de penetración de mercado no se podrán obtener verdaderos resultados en ventas y altos niveles de consumo con un posicionamiento de marca.
15. Frente a la disposición de compra, Frutté presenta altos niveles de favorabilidad. Sin embargo, la variable precio inclina la posición del consumidor a una “posiblemente lo compraría” o un “depende del precio”. Se evidencia la necesidad de penetrar nuevos canales (no tradicionales) para que con estrategias dirigidas a cada segmento específico, el variable precio pase a un segundo plano por la acción del concepto y servicio de distribución que cree un nuevo hábito de consumo diferenciado de las bebidas de infusión tradicionales. Igualmente, se recomienda evaluar la posibilidad de desarrollar el mismo producto con un empaque diferente generando menor costo y menor precio de venta, para que apropie resultados a través de canales diferentes en segmentos diferentes.

5 QUINTA FASE: FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Luego de realizar el análisis de la competencia en el mercado, hacer una comparación con la capacidad comercial actual de Dávila Arbona y efectuar una investigación de mercado, se logra identificar algunos puntos críticos en los cuales la comercializadora debe trabajar para mejorar su competitividad; por lo tanto se hace una propuesta de las estrategias que se deben seguir para lograr un mejoramiento en el departamento comercial y aumentar eficientemente las ventas y su rentabilidad.

5.2 OBJETIVO GENERAL

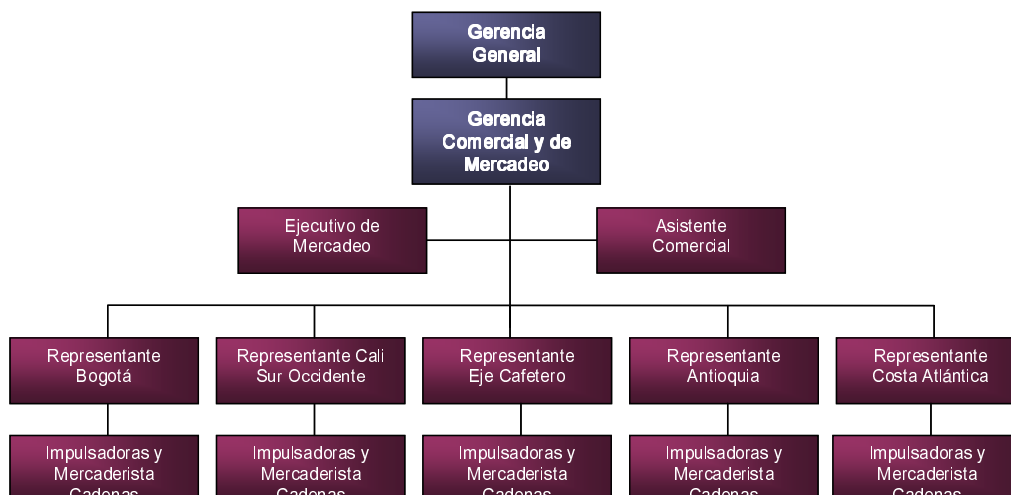
Desarrollar un Plan de mercadeo Estratégico para el mejoramiento del área comercial, que permita el posicionamiento de la marca FRUTTE en canales actuales (Autoservicios), e identifique nuevos canales de comercialización, alcanzando las metas y objetivos establecidos por la compañía.

5.2.1 Objetivo Especifico

- Lograr recuperar paulatinamente la participación en ventas que se ha venido perdiendo a través de los años 2007 y 2008 apoyada en la nueva estructura comercial y de mercadeo.
- Aumentar la competitividad de Dávila Arbona S.A. a nivel nacional a través de estrategias de mercadeo y ventas.
- Posicionar la marca **FRUTTE** en todos los almacenes de cadena actuales y tiendas naturistas del país, buscando mejorar las relaciones comerciales, apoyando al posicionamiento de la marca a través de publicidad masiva, material P.O.P y mercadeo directo a través de impulsadoras y mercaderistas.

5.2.2 Estrategia 1: Propuesta Reestructuración del Organigrama del Departamento Comercial y de Mercadeo.

Grafica 6. Propuesta Organigrama Departamento Comercial y de Mercadeo



La efectividad de una fuerza de ventas y mercadeo bien estructurada determina el impacto, la ventaja competitiva y la rentabilidad que una empresa pueda alcanzar con sus recursos en esas áreas. La efectividad puede incrementar las ventas y su rentabilidad de numerosas formas, incluyendo reducción de los costos de venta, menos personas con bajo desempeño, incremento de la cantidad de ventas exitosas y mayor participación en las compras de los clientes.

Las opciones disponibles para incrementar la eficiencia y efectividad de una fuerza de ventas y mercadeo incluyen desde decisiones estratégicas como a quién vender, qué y cómo vender, hasta aspectos operativos como asegurar que la gente adecuada esté en las posiciones correctas, con las habilidades, información y motivaciones correctas. Una característica clave de las organizaciones exitosas es que éstas se enfocan en sobresalir en "factores" específicos de la efectividad, como así mismo aseguran que éstos se encuentren alineados. El resultado es una organización de ventas y mercadeo con un alto desempeño, en la que todas sus partes están sincronizadas y enfocadas en los objetivos y oportunidades clave para la organización.

Por este motivo se propone la creación de una Gerencia Comercial y de Mercadeo, capaz de implementar las estrategias para lograr las metas propuestas por la organización y de acuerdo a las tendencias del mercado.

Tácticas:

Gerencia Comercial y de Mercadeo

Se debe crear una Gerencia Comercial y de Mercadeo autónoma, que permita la rápida toma de decisiones y que tenga a su cargo un presupuesto definido de Ventas, con una asignación definida de recursos para implementar el Plan de Mercadeo y tener de forma clara su campo de acción y el alcance de sus decisiones. Este debe estar radicado en la ciudad de Bogotá, siendo ésta la ciudad en donde existen más oportunidades de negocios, comercialización y potencial de crecimiento de la compañía.

El Gerente Comercial y de Mercadeo debe implementar una nueva organización de ventas, con el diseño óptimo de territorios, asignando personal a cada uno de estos territorios y el desarrollo de un plan de incentivos alineados a una nueva estrategia de mercado.

REPORTA A: Gerencia General

MISIÓN DEL CARGO: Responder por el crecimiento de las ventas de la compañía con formulación de presupuestos, buscando permanentemente aumentar la participación de mercado.

COMPETENCIAS PROPIAS DEL GERENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO

- visionario frente a las oportunidades de negocios
- Habilidades para negociar
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Iniciativa
- Competencia del naufrago
- Habilidad analítica
- Aprendizaje continuo

TAREAS DEL GERENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO

- ➡ Estar atento a eventos y ferias en las que la compañía pueda participar.

Como: Por medio de la cámara de comercio la empresa se informa de eventos en los que puede participar y por medio de los clientes como las grandes superficies que realizan eventos constantemente.

- ➡ Evaluar el cumplimiento de cada canal vs. el presupuesto, a nivel regional y nacional.

Como: Se presentara un informe analizando el cumplimiento de las metas presupuestadas por la empresa a través de los informes de ventas que el sistema arroja por canal.

- ➡ Mejoramiento continuo de las relaciones comerciales.

Como: Se tendrá una asistencia semanal por parte del asistente comercial de Dávila Arbona con los jefes de compra y supervisores de los almacenes de Cadena.

- ➡ Coordinar y supervisar los representantes comerciales.

Como: Se realizaran visitas mensuales por parte del Gerente Comercial a todas las zonas para tener reuniones con los representantes e informen del comportamiento del mercado.

- ➡ Investigar el comportamiento de la competencia.

Como: A través de las mercaderistas e impulsadoras se hará un monitoreo constante de las actividades de mercadeo y ventas que realice la competencia.

- ➡ Analizar las necesidades y expectativas de los clientes y del consumidor.

Como: por medio de las impulsadoras y apoyados en encuestas en el punto de venta se analizaran las expectativas y necesidades de los clientes.

- ➡ Capacitación constante de los representantes comerciales.

Como: Se programaran reuniones mensuales con los representantes comerciales para informar sobre los objetivos, metas y Estrategias que tiene la empresa para cada zona.

- ➡ Evaluar el impacto de los eventos promocionales sobre las ventas.

Como: Se les exigirá a las impulsadoras llevar el control en un formato donde deben relacionar las unidades vendidas por referencia.

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO

- ➡ Responsable de planear, dirigir y cumplir los objetivos y estrategias de las líneas de producto de la compañía, que incluye: rentabilidad, posicionamiento, actividades promocionales y el reconocimiento de las marcas en el mercado.

- Hacer seguimiento a las actividades de mercadeo como: Inversión publicitaria, actividades promocionales y participación de mercado.
- Investigar, definir y desarrollar estrategias tanto a corto como a largo plazo de las marcas bajo su responsabilidad.
- Penetración de nuevos mercados, negocios y desarrollo de los existentes.
- Diseñar, implementar y dirigir el Plan de Mercadeo Estratégico.
- Comunicar a la fuerza de ventas las acciones a realizar como apoyo a la venta de productos.
- Evaluar desempeño de personal a cargo para garantizar el óptimo desarrollo de la gestión.
- Responsable del manejo y apertura de los canales de comercialización necesarios para aumentar la participación en el mercado.
- Supervisión y seguimiento en las investigaciones de mercados.
- Elaborar los presupuestos de ventas para cada uno de los canales y regiones que maneja la compañía.
- Distribuir las cuotas de ventas equitativamente acorde con las participaciones para garantizar una mejor gestión.
- Diseñar los informes de ventas que permitan observar el comportamiento de cada uno de los productos y zonas geográficas.
- Presentar a la gerencia general los indicadores de gestión (crecimientos, coberturas numéricas y ponderadas, participación, rotación, etc.).
- Recibir semanalmente del área contable los informes que permiten verificar la facturación y el comportamiento de la rotación de los productos.
- Diseño de estrategias con objetivos netamente financieros, que permitan fortalecer el resultado económico en el corto y largo plazo.
- Desarrollo de las políticas de precios y los procesos de negociación.
- Fijar objetivos de ventas por ciudad y canal conjuntamente con los representantes comerciales.
- Realizar visitas periódicas a las ciudades para hacer seguimiento a las actividades de la fuerza de ventas en apoyo a las estrategias de mercadeo.

- Seguimiento a las actividades de la competencia, (participación de mercado, promoción, precio y distribución).
- Diseñar estrategias que integren acciones comerciales con compañías afines o complementarias que participen en eventos, promociones o campañas publicitarias.
- Establecer controles mensuales sobre la ejecución y cumplimiento de las actividades promocionales e inversión en medios.
- Segmentar a sus clientes actuales y potenciales (targeting).
- Identificar las actividades clave de ventas y mercadeo necesarias para poder ofrecer una propuesta de ventas efectiva hacia cada uno de sus segmentos de clientes.
- Evaluar e identificar las diferentes estructuras existentes en fuerza de ventas, funciones y modelos de mercadeo basados en criterios como eficiencia y efectividad.
- Desarrollar un modelo basado en el análisis de información para identificar el esfuerzo en ventas y cantidad de vendedores requeridos para poder cubrir todos los clientes con objetivos rentables.
- Creación de Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los integrantes del departamento.

REPRESENTANTES COMERCIALES

Los representantes comerciales (5, uno para cada zona por división comercial TERRITORIAL) son personas no contratadas directamente con la empresa, sino con un contrato de prestación de servicios con el cual se le pagará por comisión de las ventas realizadas durante un periodo determinado, Cuenta con el apoyo logístico y de impulso requerido, los cuales son costeados por la empresa .

Éste estará encargado de manejar todos los canales de comercialización en la zona geográfica a la cual este asignado, como por ejemplo los almacenes de cadena; siendo responsable de la apertura de nuevos canales, los cuales no estuviera desarrollados en su zona, como por ejemplo, tiendas naturistas, mercado institucional o el T.A.T., si es el caso.

Dependiendo del nivel de ventas en el canal cadenas, tendrá a su cargo una mercaderista, pagada por la compañía la cual se encarga de tomar los pedidos y exhibir el productos en los almacenes de cadena de a región, siendo un excelente apoyo para el representante comercial.

El ejecutivo desarrollara *las tareas básicas comerciales* como la venta gremial, la venta institucional, la venta técnica y la venta misionera.

REPORTA A: Gerencia Comercial y de Mercadeo

MISIÓN DEL CARGO: Cumplir los presupuestos de ventas, utilizando las herramientas necesarias para satisfacer los canales de comercialización utilizados.

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL LOS REPRESENTANTES COMERCIALES

- Coordinar y supervisar las mercaderistas e impulsadoras, a su cargo, que contrate la compañía.
- Indagar por las necesidades de cada canal para mejorar las ventas.
- Atender y conseguir clientes nuevos.
- Evaluar constantemente el cumplimiento de su presupuesto de ventas.
- Mejoramiento continuo de las relaciones comerciales.
- Supervisar que los pedidos realizados se comuniquen inmediatamente a la asistente comercial.
- Cumplimiento de tareas básicas técnica, gremial, misionera e institucional.

RESPONSABILIDADES PROPIAS DE LOS REPRESENTANTES COMERCIALES

- Responsable del manejo de los canales: mayorista, naturista, cadenas y otros.
- Cumplir los presupuestos de ventas para cada uno de los canales y regiones que maneja la compañía.
- Establecer relaciones comerciales que permitan mayor consecución de espacios en los lineales de las cadenas de supermercados.
- Elaborar los informes de ventas que permitan observar el comportamiento de cada uno de los productos en su territorio.
- Fijar objetivos de ventas por ciudad y canal conjuntamente con la Gerencia Comercial y de Mercadeo.
- Elaborar el cronograma de impulso y degustación.

EJECUTIVO DE MERCADEO

El Ejecutivo de Mercadeo es la persona encargada de ejecutar y evaluar el Plan de Mercadeo Estratégico diseñado conjuntamente con la Gerencia Comercial y de Mercadeo. Estará atento a las tendencias del mercado, a la competencia y a las nuevas herramientas de promoción y publicidad que se puedan utilizar para aumentar la participación en el mercado y al mismo tiempo posicionando las marcas pertenecientes al portafolio de Dávila Arbona S.A.

Ésta es una persona de apoyo a toda la labor comercial del Departamento Comercial y de Mercadeo a nivel nacional; y también debe estar ubicada en la ciudad de Bogotá.

REPORTA A: Gerencia Comercial y de Mercadeo

MISIÓN DEL CARGO: Planear, organizar, ejecutar y controlar todas aquellas actividades o tareas de mercadeo y publicidad que vayan encaminadas a promocionar, distribuir y comercializar el portafolio de productos de la empresa Dávila Arbona S.A.

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL EJECUTIVO DE MERCADEO

➡ Desarrollo de campañas publicitarias

Como: Se analizarán las actividades propuestas y será el encargado de Implementar, Coordinar y evaluar las actividades.

➡ Capacitación de las promotoras de ventas.

Como: Se harán reuniones semanales donde presentarán informes por parte de las promotoras y se hará una evaluación de desempeño para evaluar la efectividad en ventas y el rendimiento.

➡ Diseñar las Estrategias de mercadeo para los diferentes productos del portafolio y canales de comercialización.

Como: Se implementarán estrategias con productos como FORMATE y TE VERDE, que son producto para adelgazar y el cuidado de la salud en clínicas de estética, obsequiando muestras gratis y volantes informando los beneficios que cada uno tiene.

➡ Ejecución del cronograma de impulso y degustación.

Como: Será el encargado de contratar las impulsadoras, realizar el cronograma de impulso y degustación teniendo en cuenta los días de ofertas en los almacenes.

➡ Mantener en buen estado todo el material de promoción.

Como: tendrá un lugar especial para guardar todo el material promocional y debe hacer responsable a las impulsadoras de estas herramientas de trabajo.

RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL EJECUTIVO DE MERCADEO

- Seguimiento a las actividades de la competencia, (participación de mercado, promoción, precio y distribución).
- Elaborar los planogramas que deben manejar las mercaderistas en los almacenes de cadena.
- Desarrollar estrategias de posicionamiento y fidelización.
- Dirigir y orientar los esfuerzos de mercadeo tales como publicidad y promoción.
- Desarrollo de las campañas de comunicación.
- Diseñar presupuestos de inversión al canal y al consumidor para todas las líneas de producto.
- Proponer tácticas para mejorar exhibición en los canales.
- Liderar y controlar la ejecución de actividades con agencias de publicidad, agencias de promociones, apoyando la gestión corporativa, de marcas y productos.
- Garantizar entrega oportuna de apoyos a los representantes comerciales.
- Establecer controles mensuales sobre la ejecución y cumplimiento de las actividades promocionales e inversión en medios.
- Análisis de las posibilidades de comunicación publicitaria, manejo del material publicitario y su oportuna solicitud a la empresa bajo sugerencias dependientes de las necesidades de la zona.

ASISTENTE COMERCIAL

La Asistente Comercial es una persona de apoyo para todo el Departamento Comercial y de Mercadeo, y esta encargada de manejar el canal de ventas por Internet y realizar el Telemercadeo. Es la encargada de recibir todos los pedidos realizados por los diferentes representantes comerciales, al igual que los que llegan por sistema electrónico y dirigirlos al Departamento de Logística de la compañía.

Esta persona esta ubicada en la sede principal en Cali, y por lo tanto será la persona responsable de consolidar la información de ventas a nivel nacional.

REPORTA A: Gerencia Comercial y de Mercadeo

MISIÓN DEL CARGO: Servir de apoyo a labor comercial de la compañía y velar por la buena comunicación operativa entre el Departamento Comercial y de Mercadeo con el resto de la compañía.

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DE LA ASISTENTE COMERCIAL

- Dar excelente Servicio al Cliente.

Como: Realizar un cronograma de visitas para los clientes donde ellos se sientan bien atendidos, pueda solucionar inquietudes acerca del producto y logre una fidelidad con la marca por parte del cliente.

- Recepción y manejo de Pedidos.

Como: Se revisara el CEN diariamente; medio por el cual llegan las ordenes de pedido, y se encargara de autorizarlos y hacerle el seguimiento hasta que llegue al punto de venta.

- Elaboración de cartas y propuestas comerciales.

Como: Con el formato de propuesta comercial que maneja la empresa se presentaran las ofertas para los clientes y se encargara de hacerle el seguimiento hasta concretar la venta.

- Realizar Telemercadeo.

Como: por medio de la línea telefónica que maneja la empresa esta persona se encargara de llamar semanalmente aquellos clientes que son fuera de la ciudad y que no pueden ser atendidos porque la empresa no tiene representante en esos lugares.

- Liquidación de Comisiones.

Como: De acuerdo al contrato que haya llegado la empresa se cancela a las comisiones.

RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL ASISTENTE COMERCIAL

- Atender y ubicar a los clientes que ingresan a la empresa.
- Averiguar con los clientes o vendedores aquellos depósitos realizados por transferencias bancarias en el movimiento diario de las cuentas bancarias que no definen quien fue el depositante.
- Averiguar con los clientes los descuentos o devoluciones realizadas en los pagos, al igual que los documentos que están cancelando.

- Informar con un tiempo prudencial de dos semanas cuando los Talonarios de Ordenes de Pedido se encuentren a punto de agotarse
- Custodiar los cheques, efectivos, relaciones de autorizaciones de pagos de Tarjeta de Crédito y comprobantes (soportes) de los pagos recaudados.

MERCADERISTAS E IMPULSADORAS

Las mercaderistas e Impulsadoras son las personas que están en constante comunicación con los consumidores finales, ya que ellas esta en los almacenes de cadena interactuando directamente con los clientes actuales y potenciales; al mismo tiempo tienen la capacidad de observar inmediatamente un cambio en la competencia, respecto a su portafolio de productos y las actividades promocionales que llevan a cabo. Es por esto, que son una importante herramienta para observar el mercado e incentivar las ventas directamente con los consumidores.

REPORTA A: Representantes Comerciales

MISIÓN DEL CARGO: Soporte en el Fortalecimiento de la imagen y conocimiento de la compañía, así como de cada uno de los productos y las marcas, en los almacenes de cadena donde haya presencia.

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DE LAS MERCADERISTAS E IMPULSADORAS

- Visitar los puntos de ventas asignados.

Como: Realizara un cronograma de visita de acuerdo a los días en los que se toma pedido en cada almacén.

- Tomar los pedidos.

Como: Con la colaboración del supervisor de sesión y los indicadores de rotación se hará el pedido semanalmente el cual será enviado por el CEN por parte del punto de venta.

- Exhibir adecuadamente los productos en los lineales.

Como: En la visita que haga debe mirar el estado del producto, y en caso que este mal organizado debe organizarlo

- Cumplir con las cuotas de ventas establecidas para el canal.

Como: Apoyados de las actividades de mercadeo que se implementaran en los puntos de venta y la gestión de conseguir nuevos clientes

- Informar acerca de las actividades de la competencia.

Como: hacer visitas a los puntos e indagar las impulsadoras de la competencia si no lo conocen.

RESPONSABILIDADES PROPIAS DE LAS MERCADERISTAS E IMPULSADORAS

- Mantener los inventarios adecuados en cada punto de venta.
- Realizar las actividades de merchandising y organización de productos que tengan que ver con exhibición, rotación, colocación y espacios.
- Ubicar el material P.O.P. destinado por mercadeo para la promoción de las marcas y productos.
- Asesorar a clientes objetivos y solicitantes de información sobre los productos.
- Establecer contactos y relaciones comerciales y públicas con los jefes de área o sección en autoservicios, así como con los compradores.
- Realizar actividades de investigación del mercado para conocer e informar sobre competencia y desarrollo de nuevos productos.

COSTO IMPLEMENTACION ESTRATEGIA # 1

| COSTO DE ESTRUCTURA COMERCIAL | | |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| CARGO | SALARIO BASICO | COMISION |
| GERENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO | 1.800.000 | 1% TOTAL DE VENTAS |
| ASISTENTE COMERCIAL | 800.000 | |
| EJECUTIVO DE MERCADEO | 1.000.000 | |
| TOTAL | 3.600.000 | |

| IMPULSADORAS POR AREA GEOGRAFICA | | |
|---|----------------------|----------------|
| ZONA | # DE PERSONAS | COSTO |
| CALI | 2 | 1182000 |
| EJE CAFETERO | 1 | 591000 |
| COSTA ATLANTICA | 1 | 591000 |
| BOGOTA | 5 | 2955000 |
| ANTIOQUIA | 2 | 1182000 |
| TOTAL | 11 | 6501000 |

TOTAL: \$ 10.101.000

Luego de realizar una estructuración del Departamento Comercial y de Mercadeo, existiendo canales claros de comunicación y responsabilidades para cada uno de los cargos, se da comienzo a las demás estrategias de mercadeo que Dávila Arbona S.A. debe llevar a cabo para el esperado crecimiento de ventas y su aumento en la participación en el mercado.

Estas estrategias nacen de las necesidades observadas en el mercado por parte de la investigación de mercados realizada, el comportamiento de ventas y el grado de penetración y desarrollo de los mercados potenciales a nivel nacional.

5.2.3 Estrategia 2: Actividades de Promoción en los Almacenes de Cadena de Bogotá

Bogotá, para la mayoría de las empresas con cobertura comercial a nivel nacional, representa el 50% de las ventas totales; por esto, Dávila Arbona S.A. debe enfocar sus esfuerzos de inversión en mercadeo en esta ciudad y así aumentar significativamente las ventas. Se espera que éste mercado ofrezca a la compañía un crecimiento en ventas de alrededor del 50%, ya que sólo a partir del año pasado se logro la codificación con *Carulla Vivero S.A.*, con más de 36 almacenes, y se espera que para mediados del presente año se pueda entrar en la cadena Carrefour con 8 grandes tiendas.

Las actividades a llevar a cabo son las tácticas de merchandising, llegando directamente a los potenciales consumidores de los productos presentes en Bogotá de Dávila Arbona S.A., como por ejemplo el impulso o promoción y ventas en el lineal del almacén de cadena, para realizar esta actividad hay que contratar las promotoras de ventas, la cual se hace por intermedio de una empresa administradora de recursos humanos; allí, la actividad irá acompañada de la degustación de los productos junto a una comunicación clara que le ofrezca al consumidor la claridad necesaria para tomar la decisión de compra de los productos inmediatamente en el punto de venta.

Estas actividades se deben realizar en los almacenes con mayor tráfico de personas o mayor nivel de ventas para así asegurar una mayor efectividad de la actividad realizada. Además, se debe tener el suficiente material P.O.P. para transmitir al consumidor una mayor cantidad de información en caso de que no decida comprar el producto en el acto.

TÁCTICAS:

ALQUILER PUNTA DE GÓNDOLA CARULLA 140

Éste es el punto de venta más importante de la cadena Carulla Vivero S.A. en la ciudad de Bogotá, en este almacén se alquilará una punta de góndola durante un mes con el fin de mejorar la exhibición de la marca Frutté, recientemente codificada en ésta cadena. Adicional al espacio en góndola alquilado, se contratará una impulsadora que estará diariamente 6 horas en el almacén apoyando la exhibición con degustación de los productos.

Valor de la Punta de Góndola: \$3.500.000

Contrato de la Impulsadora: \$591.320

ALQUILER DE EXHIBICIÓN ADICIONAL CAFAM FLORESTA

Éste es el almacén más importante de la Caja de Compensación Familiar Cafam, el cual cuenta con más de treinta puntos de venta en la ciudad de Bogotá. Floresta es el punto de venta más grande y con mayores ventas. Aquí se alquilará un espacio adicional en el cual se ubicará una exhibición estilo árbol. También se contratará una impulsadora que acompañará la exhibición con degustación.

Valor de la Exhibición Adicional: \$506.000

Contrato de la Impulsadora: \$591.320

IMPULSO Y DEGUSTACIÓN EN LA CADENA CARULLA

Adicional al alquiler de la punta de góndola se contratará una impulsadora que rotará por los demás almacenes en la ciudad de Bogotá en los cuales se encuentran los productos comercializados por Dávila Arbona S.A. Esto con el fin de mejorar la rotación de los productos, dando una comunicación clara a los clientes de los puntos de ventas y que aún no conocen los productos.

Contrato de la Impulsadora: \$591.320

IMPULSO Y DEGUSTACIÓN EN LA CADENA OLÍMPICA

Al igual que en la cadena Carulla, se hará una rotación de una impulsadora por los almacenes de la cadena Olímpica, la cual cuenta con más de 25 puntos de venta. Se hace énfasis en esta cadena ya que se tiene presencia con el producto, pero el posicionamiento de este no ha sido el esperado. Por lo tanto se hará la labor de merchandising con el fin de atraer más consumidores dentro de los clientes de los almacenes de Olímpica.

Contrato de la Impulsadora: \$591.320

DEMÁS GASTOS DE PROMOCIÓN

Para la realización de las anteriores actividades se deben comprar vasos desechables para realizar la degustación, al igual que calentadores de agua, cancelar el transporte adicional a las impulsadoras cuando rotan entre los almacenes. Tener en cuenta la elaboración de los uniformes de las impulsadoras con los cuales se logra una unidad de marca de la comercializadora un posterior reconocimiento en la ciudad de Bogotá.

Material de Promoción: \$1.300.000

Responsable: Gerente Comercial y de Mercadeo

| COSTO IMPLEMENTACION ESTRATEGIA # 2 | |
|---|---------------------|
| ESTRATEGIA | COSTO |
| ALQUILER PUNTA DE GÓNDOLA CARULLA 140 | \$ 3.500.000 |
| ALQUILER DE EXHIBICIÓN ADICIONAL CAFAM FLORESTA | \$ 506.000 |
| 5 Impulsadoras | \$ 2.955.000 |
| Material promocional (Uniformes, Vasos, producto , Calentadores, Termos) | \$ 1.300.000 |
| TOTAL | \$ 8.261.000 |

5.2.4 Estrategia 3: Fortalecimiento de canales actuales y desarrollo de nuevos canales de comercialización

El canal cadenas es el más fuerte de Dávila Arbona S.A., representando casi el 62% de las ventas totales; además, la estructura que se ha diseñado tiene como fin atender y fortalecer de forma efectiva este canal de comercialización. Para esto se programaran actividades de impulso

y degustación durante 3 meses en los puntos de venta donde mayor rotación de producto existe, se contratarán impulsadoras para cada zona como lo muestra la tabla de la estrategia # 1.

Para lograr negociaciones con almacenes ÉXITO, se tiene como propuesta invertir en actividades de mercadeo como es degustación, impulso y puntas de góndola durante 2 o 3 meses, se participara en las campañas promocionales, ferias que la tienda realice

La cadena Éxito, es la primera en ventas a nivel nacional, de esta manera se busca entrar a la región de Antioquia, específicamente a Medellín, región en la que se tiene presencia comercial solo en algunos almacenes de carulla vivero, y que se tendrán que fortalecer con actividades de mercadeo y publicidad.

La cadena Carulla Vivero, en la cual están los almacenes de gran formato Vivero, con presencia en la costa atlántica y santanderes son de gran importancia para el buen posicionamiento de los productos Frutte ya que estos almacenes van dirigidos a estratos 5 y 6. Por último, hay que activar las demás tiendas Carrefour, con ocho tiendas en Bogotá y otras ocho a nivel nacional.

Lo importante de fortalecer las relaciones comerciales con este canal, es que durante el 2007 y 2008, los principales almacenes de cadenas, entre ellos Olímpica, tienen proyectado abrir más de treinta tiendas a nivel nacional.

Responsable: Gerente Comercial y de Mercadeo

Periodo: Mediano Plazo

Costo: \$ 3.546.000 correspondientes a 6 impulsadoras por mes para todas las zonas menos Bogota.

Costo x 3 meses: \$ 10.638.000

5.2.5 Estrategia 4: Diversificación de Productos en el Portafolio

Se esta introduciendo al mercado la cultura del Té, y su presentación con gran potencial de aceptación es la del té liquido. Para ejecutar esta estrategia se debe primero contratar al Gerente Comercial y de Mercadeo, y bajo su potestad queda la de buscar en el mercado productos que satisfagan esas necesidades presentes en el mercado, como por ejemplo, asistiendo a ferias comerciales internacionales, tanto en Colombia como en otros países de los cuales se pueden traer productos competitivos y con valor agregado.

Ya que el Gerente Comercial y de Mercadeo estará ubicado en la ciudad de Bogotá, puede encontrar en éste mercado productores que no tengan un alcance comercial a nivel nacional, o que no tengan desarrollados canales de comercialización en los cuales puedan vender volúmenes significativos; por esto puede Dávila Arbona S.A. ofrecer sus servicios de comercialización para llevar productos a nivel nacional, ofreciendo servicios desde asesoramiento en la imagen y marca del producto, el mercadeo y la venta de éstos, bajo la estructura comercial que se ha diseñado para el canal de cadenas de almacenes.

La diversificación de productos ofrece además la oportunidad de desarrollar nuevos canales de comercialización, gracias a que se pueden encontrar productos que vayan enfocados a diferentes estratos socioeconómicos o diferentes zonas geográficas del país.

Responsable: Gerente Comercial y de Mercadeo

5.2.6 Estrategia 5: Diversificación de Canales de Comercialización

Con la diversificación del portafolio que se busca en Dávila Arbona S.A., se debe implementar una estrategia encaminada a aumentar los canales de comercialización actuales de la compañía, para esto se debe realizar una investigación de mercado, analizar el comportamiento de otros canales de comercialización como son el T.A.T. o el institucional, y de esa manera se pueden buscar productos que estén claramente diferenciados para este tipo de canales.

Los servicios de comercialización o distribución de los productos Frutté en el canal T.A.T, deben estar atendidos por una estructura comercial con experiencia en el campo (outsourcing), para que no solo entregue oportunidades y resultados en la negociación con canales, sino que brinde garantías de impacto con negociación en nuevos clientes.

Se ha investigado con datos de la Cámara de Comercio de Cali sobre el número de tiendas que están registradas y nos hemos dado cuenta que es un canal de comercialización donde el mercado es bastante amplio, el numero de tiendas aproximadamente para esta ciudad es de 6.000.

Se ha averiguado con empresas experimentadas en la distribución en el canal T.A.T y se tiene como dato que manejan productos que generen entre el 20% y 25% aproximadamente de rentabilidad. (Datos basados en investigación experimental continua)

Para la penetración del canal institucional es necesario dentro de la estructura, tener definida (inicialmente) personas dedicadas exclusivamente a atender este nicho de mercado.

Estas personas deben tener un perfil con las siguientes competencias.

- Comunicación: Clara, concisa, con buenos modales y respetuoso.
- Conocimiento del producto
- Orientación al logro
- Asesor mas que vendedor
- Empatía con los clientes.
- Solucionador de las necesidades y deseos de los clientes.
- Enfocado al servicio.
- Experiencia en ventas

Es necesario diseñar una estructura salarial para el grupo de ventas que considere ingresos por salario básico y variable, que mantengan sobre seguro las rentabilidades de los negocios. De esta manera se hace sostenible una estructura y se garantizan resultados comerciales. Dentro de este esquema se debe considerar:

- Un porcentaje sobre el total de las ventas según cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Ingresos de acuerdo con escalas de cumplimiento.
- Igualmente se puede contemplar bonificaciones adicionales por superar presupuestos de ventas.
- Es importante el permanente fortalecimiento del grupo de ventas en su actitud de servicio, por eso, se hace recomendable capacitación cada dos meses de al menos 2 a 4 horas.
- Construir alternativas comerciales con estructuras especiales de venta, que atiendan canales como el residencial.
- Se debe desarrollar elementos de exhibición que permitan exponer los productos en espacios alternativos, apropiados a cada unidad de negocio o especificaciones de producto, **por ejemplo** gancheras, exhibidores para los productos que permitan en los autoservicios acceder a nuevos espacios como en las cajas registradoras.

- Crear eventuales alianzas temporales con compañías, marcas, productos o servicios para desarrollar campañas promocionales y de comunicación que estimulen el consumo directo.
- Diseñar campañas promocionales con evidentes beneficios para los consumidores a través de ganchos comerciales con elementos o artículos atractivos por novedad, exclusividad o utilidad.
- Apropiar esfuerzos comerciales para realizar actividad en fuentes potenciales de venta para cada unidad de negocio, según su naturaleza. **Por ejemplo:** existen lugares especializados como los gimnasios, salas de belleza, clínicas, spa, etc....que están siendo utilizados por muchas personas como fuente de consumo de productos o servicios para mejorar su calidad de vida. Podría aprovecharse estos sitios para gestionar publicidad, recomendación y venta.
- Realizar acercamientos efectivos y eficientes con los principales canales para unirse estratégicamente con propuestas creativas para sus puntos de venta o consumo. Por ejemplo negociar nuevos y alternativos espacios para la venta en la 14 y otros almacenes de cadena.

Responsable: Gerente Comercial y de Mercadeo

Periodo: Mediano Plazo

Costo x mes: \$ 750.000 + comisión x ventas

Costo fijo Por 3 meses: \$ 2.250.000

Tabla 10. Presupuesto implementación de estrategias

| PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO AÑO 2009 | |
|--|----------------------|
| Reestructuración del Departamento Comercial y de Mercadeo. | \$ 10.101.000 |
| Actividades de Promoción en los Almacenes de Cadena de Bogotá | \$ 8.261.000 |
| Fortalecimiento de canales actuales y desarrollo de nuevos canales de comercialización | \$ 10.638.000 |
| Diversificación de Canales de Comercialización | \$ 2.250.000 |
| COSTO DE LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS | \$ 31.250.000 |

5.2.7 ESTADO DE RESULTADO

Tabla 11. Estado de Resultado 2008

| ESTADO DE RESULTADOS DAVILA ARBONA S.A. 2008 Y PROYECCION 2009 | | | | | |
|---|-------------------------|--------------|---|---------------|--------------|
| | 2008 | % | INCREMENTO DEL 5% EN VENTAS PARA EL 2009 | % | HORI |
| 4 INGRESOS | | | | | |
| 41 OPERACIONALES | 498.167.745,00 | 98,6 | 523.076.132,00 | 98,06 | 5% |
| 42 NO OPERACIONALES | 7.201.494,61 | 1,4 | 10.329.728,97 | 1,94 | 43% |
| TOTAL INGRESOS | 505.369.239,61 | 100 | 533.405.860,97 | 100 | 6% |
| 6 COSTO DE VENTAS | | | | | |
| 61 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION | - 76.879.233,00 | | - 186.342.051,00 | | 5% |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | - 176.879.233,00 | -35,0 | - 186.342.051,00 | -34,93 | 5% |
| 5 GASTOS | | | | | |
| 51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | - 92.164.032,48 | -18,2 | - 92.084.854,06 | -17,26 | 0% |
| 52 OPERACIONALES DE VENTAS | - 212.116.520,00 | -42,0 | - 200.808.638,42 | -37,65 | -5% |
| 53 NO OPERACIONALES | - 4.356.789,76 | -0,9 | - 1.524.927,91 | 0,29% | -135% |
| 5315 FINANCIEROS | - 34.746.843,80 | | - 25.022.053,65 | | -28% |
| 54 IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT | - 11.866.000,00 | -2,3 | - 6.248.000,00 | -1,17 | -47% |
| TOTAL GASTOS | - 355.250.186,04 | -70,3 | - 322.638.618,22 | -60,49 | -9% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | - 26.760.179,43 | -5,3 | 24.425.191,75 | 4,58 | -191% |

5.3 Estrategias Básicas de apoyo comercial

Estrategia Para Producto / Marca

- Diseñar manuales y procedimientos en las actividades de Mercadeo que garanticen organización y eficiencia.
- Construir sistemas de información de mercadeo y fortalecer las relaciones con los clientes de tal forma que permitan identificar alternativas y oportunidades de nuevos productos.
- Desarrollar manuales que describan los procesos de identificación, selección e incorporación de nuevos productos. Siempre enmarcados dentro del concepto y posicionamiento corporativo.
- Formular un diseño corporativo para la exposición grafica en empaques que transmita identidad y coherencia estratégica.
- Desarrollo de productos dependientes de cada zona como resultado de micro investigación generada por los representantes comerciales y de mercadeo de cada zona.

Responsable: Ejecutivo de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

Estrategia De Comunicación

- Transmitir al mercado un posicionamiento con personalidad de marca, clara, memorable y única en el segmento, con identidad propia, fuerte y de superioridad, soportada básicamente en **el aporte al bienestar**, como elemento de **recordación y asociación afectiva**.
- En los mensajes: utilizar el concepto y servicio como elemento asociado a la imagen y posicionamiento de los productos FRUTTE, para desarrollar una relación, CANAL – CONSUMIDOR – SERVICIO, enmarcada en el desarrollo de una gestión con cumplimiento y eficiencia.
- Desarrollar niveles de comunicación más interactivos y directos con los clientes y canales, que ayuden a desarrollar relaciones sostenibles hacia la fidealización.
- Utilización de medios sugeridos para cada zona en concordancia con lo estipulado en las tácticas comerciales iniciales.

Responsable: Ejecutivo de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

Estrategia De Precio

- Mantener un precio referencial con respecto a los diferentes canales y a los actuales del mercado. Sin embargo, es necesario construir claras estructuras comerciales, que manejan precios diferenciados y flexibles para garantizar satisfacción y confianza a los distintos clientes y canales.

Responsable: Gerente Comercial y de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

Estrategia De Distribución / Venta

- Construir una estructura de distribución que con la logística y planeación comercial basada en objetivos estratégicos capturen el interés de clientes y canales.
- Implementar las estrategias del plan comercial logrando penetrar masivamente los territorios, ganando cobertura y presencia con desarrollo de tareas misioneras que permitan potencializar los recursos y abaratar los costos.
- Modelar una administración comercial que soporte el diseño del plan estratégico y el desarrollo eficiente de la gestión.
- Diseñar diferenciadoras y agresivas campañas promocionales de penetración de mercado en los diferentes almacenes de cadena.
- Desarrollar planes comerciales exclusivamente orientados a la consecución de nuevos clientes.

Responsable: Gerente Comercial, Ejecutivo de Mercadeo y Asistente Comercial

Periodo: Corto Plazo

TACTICAS

Táctica Producto / Marca

- Adecuar la organización y mantenerla dentro de una dinámica con esquema estratégico de desempeño, con identificación de los elementos diferenciadores, reconocimiento de los valores corporativos y el aprovechamiento de una clara orientación al mercado que permitan definir conceptos y posicionamientos estratégicos como base estructural de la misión y visión corporativas.
- Levantar modelos de información estructurados para mantener la dinámica de seguimiento, valoración y evaluación del mercado, con sus variables, para utilizarlos en construir estrategias de aprovechamiento de oportunidades y desarrollo de nuevos productos.
- Construir modelos para los procesos de evaluación de clientes, productos y servicios que estratégicamente permitan seleccionar las mejores y adecuadas oportunidades para ampliar el portafolio.

Táctica Para Comunicación

- Seleccionar y describir textos que definan acertadamente el concepto, el posicionamiento y la promesa básica, fuente de inspiración estratégica que apropie los valores, diferenciación y la ventaja competitiva.
- Definir los mensajes publicitarios, tonos, guías ejecucionales y todas las características propias de la comunicación efectiva para un ambiente comercial.
- Diseñar un plan de inversión en comunicación masiva que oriente en la aproximación por canal y los niveles de exposición, para llegar acertadamente a los diferentes grupos objetivos de canal.
- Conseguir con los proveedores el apoyo en las inversiones publicitarias para material de comunicación. Y diseñar material publicitario (P.O.P) que sirva de soporte en la venta directa. Este debe estar expuesto a todo segmento objetivo en particular y dispuesto de manera atractiva y motivadora.
- Utilizar los materiales de comunicación corporativos en los eventos donde se participe con algún producto o marca para vender la **imagen corporativa**, que apropie identidad y posicionamiento.

- Todo empaque o material publicitario de marca o producto, debe contener información comercial y publicitaria corporativa. Siempre teniendo en cuenta el nivel de comunicación.
- Utilizar todo medio de exposición corporativo, de marcas o productos para “hablar” de la imagen conceptos y posicionamientos corporativos, por **ejemplo:** en los vehículos de distribución o de propiedad privada.
- Diseñar un plan de presentación corporativa muy atractiva en la sede administrativa, orientado a clientes, que logre convocar y atraer un buen número de invitados del grupo objetivo.
- Utilizar los medios de comunicación masivos para el posicionamiento de la marca y que lleguen al grupo objetivo clientes, para presentarse de manera muy creativa y destacada como una interesante alternativa que ofrece atributos destacados, y cumplimiento en la promesa básica.
- Diseñar programas radiales o de TV. con secciones dedicadas exclusivamente a temas relacionados muy específicos para con los productos FRUTTE

Responsable: Ejecutivo de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

Táctica Para Precio

- mantener un monitoreo periódico sobre los precios de la competencia y fijar políticas diferenciadoras. Estas políticas deben ser consistentes no solo con la condición competitiva si no, con la rentabilidad objetivo.
- Diseñar las políticas para el manejo de precios, de tal manera que sean atractivos a diferentes canales y lo suficientemente diferenciados de la competencia por flexibilidad y adaptabilidad.
- Definir adecuadas estructuras de costo que permitan una eficiencia comercial con precios adaptables competitivamente a la diversidad de canales y alternativas de distribución.

6 SEXTA FASE: GESTION DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO

Es la ejecución del plan debidamente supervisado sobre la base de los objetivos planteados por la organización.

6.1 PROCESOS DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Para cumplir efectivamente con los objetivos propuestos se deben tener en cuenta aspectos como: implementación, control y evaluación.

6.1.1 Implementación: Todo el personal del área administrativa como operativa debe quedar informado de las estrategias planteadas con el fin que se logre una sinergia en el proceso de ejecución.

6.1.2 Control: Se debe establecer una auditoria de mercadeo con el fin de asegurar que las estrategias corporativas son cumplidas. En la medida que corran las semanas se harán reuniones informativas que retroalimenten el proceso.

6.1.3 Evaluación: Entre los índices de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas logradas antes, durante y después de las estrategias implementadas.
- Cumplir los objetivos y metas propuestos.
- Medir la efectividad de las estrategias en términos de recompra, fidelidad, recordación de marca, sitio y lugar.
- Establecer un indicador que mida la rotación de los productos en los puntos de venta.
- Se deben realizar reuniones trimestrales para evaluar la efectividad y resultados de todas las actividades que se hayan realizado de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteado

6.2 INDICES DE EVALUACION

VENTAS

Cumplimientos de los presupuestos de ventas

Número de almacenes codificados en nuevas zonas geográficas

Efectividad de Ventas

Niveles de distribución conseguidos por canal

MERCADEO:

Efectividad y Eficacia de los resultados frente a los objetivos propuestos

Resultados de distribución frente a los propuestos

Resultados de ventas frente a los objetivos propuestos

Costos generales de mercadeo como porcentaje de las ventas acordes a lo establecido

Análisis del crecimiento de la participación del mercado

Efectividad de las actividades promocionales

FINANCIEROS

Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de liquidez

Análisis de la rentabilidad sobre la inversión

Indicadores de Rentabilidad

CONCLUSIONES

- A lo largo del desarrollo del trabajo hemos podido identificar falencias en los procesos comerciales que estancan el crecimiento de la empresa y es la falta de una estructura comercial. Por esa razón Dávila Arbona se ve en la necesidad de estructurar su departamento comercial con el objetivo de tener una fuerza comercial que a través de sus representantes comerciales en las diferentes zonas del País logren ampliar la cobertura del mercado llegando a nuevos canales de comercialización.
- La contratación comercial actual brinda excelentes garantías laborales pero no se ven reflejadas en los beneficios de rentabilidad de la empresa. Debido a esto el modelo de contratación que debe implementar la empresa Dávila Arbona para estructurar el área comercial es una contratación por prestación de servicios, esta es una estrategia interesante ya que se libra de una prestación salarial y es una forma para que los representantes de zona se exijan más ya que el salario seria variable dependiendo de las ventas.
- En los resultados de la investigación de mercados se identifico que el consumo de las bebidas de infusión es bajo, los consumidores investigados prefieren consumir en mayor porción los jugos y el café. Se presenta de esta manera una oportunidad para la empresa Dávila Arbona desarrollar estrategias de comunicación con nuevo concepto de producto basado en las frutas y no en la bebida de infusión.
- Dávila Arbona se debe enfocar en el logro de los factores diferenciadores necesarios que la hagan ser reconocida como una comercializadora de productos de alto valor agregado con un alto nivel de servicio. Se recomienda desarrollar relaciones comerciales confiables y sostenibles con sus clientes y proveedores, proyectándose a un mercado global, orientando sus servicios a la diversidad de canales y clientes, siempre con la visión de entregar productos que están dirigidos a todas las personas, que sin condición de edad, genero o clase social, requieren de alternativas integradas para su bienestar.

- Teniendo en cuenta la poca participación del mercado que se tiene en la ciudad de Bogotá la empresa debe implementar estrategias comerciales que aporten a fortalecer este mercado tan importante, ya que la cantidad de población y los hábitos de consumo hacia esta categoría de productos hacen que esta ciudad sea atractiva para la comercialización de los productos FRUTTE.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que después de haber estructurado el área comercial el gerente debe estar en constante relación con los representantes de las diferentes zonas ya que estas personas son independientes y deben tener un apoyo importante por parte de la empresa con el objetivo que la labor en un corto plazo sea notoria.
- Es importante que las actividades y las estrategias de comunicación y de mercadeo estén direccionadas al plan comercial y a las sugerencias que aporten los representantes de cada zona ya que estas personas son las que conocen del mercado en esas ciudades y departamentos.
- Se recomienda como estrategia prioritaria el nombramiento de una Gerencia Comercial y de Mercadeo y la estructuración del departamento comercial que defina claramente las acciones a seguir para el posicionamiento de los productos y de la compañía en el mercado como una comercializadora eficaz y eficiente, capaz de colocar productos en el mercado de forma apetitiva gracias a sus relaciones comerciales adquiridas en los canales de comercialización y sus estrategias de mercadeo y ventas.
- Se recomienda construir una nueva imagen tanto comercial como administrativa, que soporte el desarrollo de un posicionamiento novedoso y diferenciado para el mercado apropiando un concepto fuerte, respaldado en el diseño de un modelo de servicio en la distribución y comercialización de los productos.
- Se recomienda desarrollar nuevas alternativas de servicios y / o productos diferenciados atractivos para el mercado, que permitan presentar un portafolio mas amplio construyendo así una identidad de firma comercial destacada, responsable y de relaciones sostenibles que domine su imagen ante el mercado.

BIBLIOGRAFIA

BAIDABA. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericano. Santa fe de Bogotá. 2005.

SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 2002.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santa fé de Bogotá. 2002.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2001

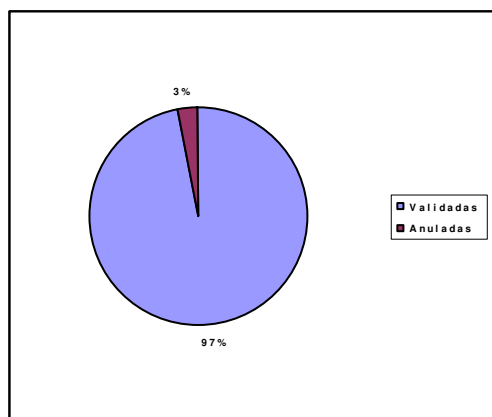
KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 2002.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 2006.

ANEXOS

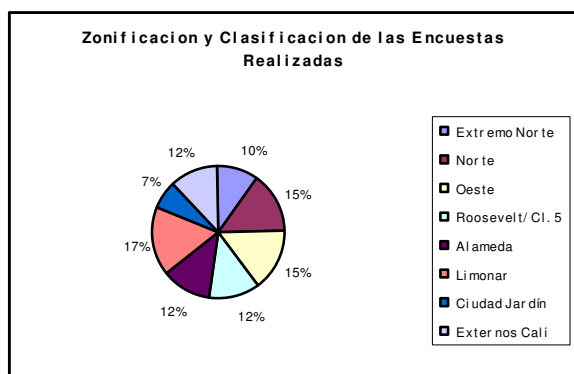
GRAFICAS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Encuestas realizadas y su validación

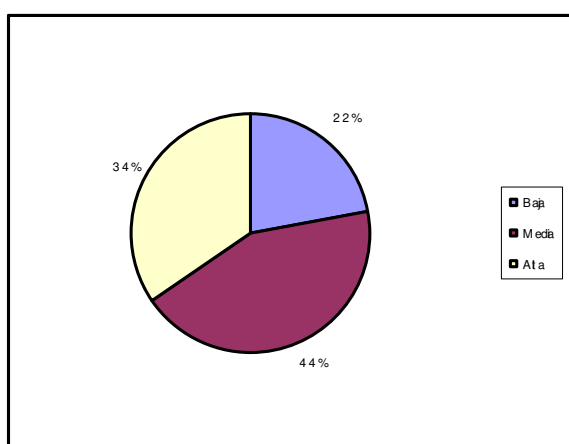


| | | | |
|-----------|---|-----|------|
| Validadas | 1 | 297 | 97% |
| Anuladas | 2 | 8 | 3% |
| TOTAL | | 305 | 100% |

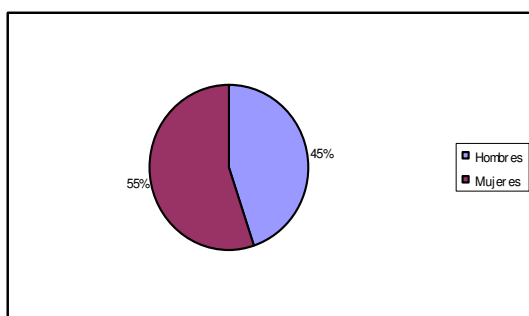
Zonificación y clasificación de las encuestas realizadas



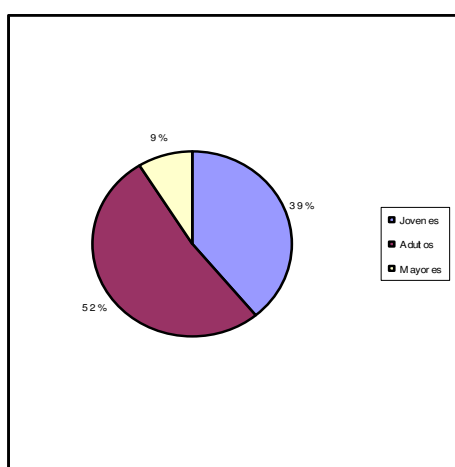
| | | | |
|-----------------|---|-----|------|
| Extremo Norte | 1 | 30 | 10% |
| Norte | 2 | 45 | 15% |
| Oeste | 3 | 45 | 15% |
| Roosevelt/Cl. 5 | 4 | 36 | 12% |
| Alameda | 5 | 35 | 12% |
| Limonar | 6 | 51 | 17% |
| Ciudad Jardín | 7 | 20 | 7% |
| Externos Cali | 8 | 35 | 12% |
| TOTAL | | 297 | 100% |



| | | | |
|-------|---|-----|------|
| Baja | 1 | 66 | 22% |
| Media | 2 | 129 | 43% |
| Alta | 3 | 102 | 34% |
| TOTAL | | 297 | 100% |



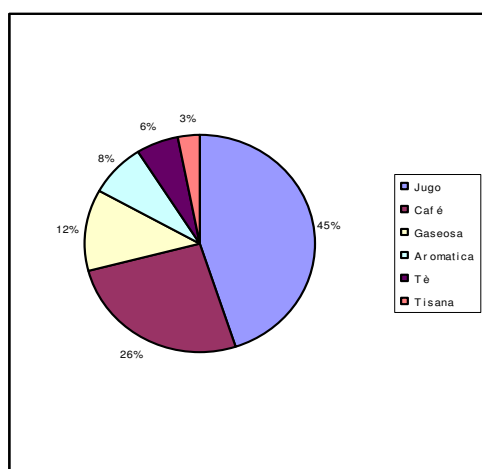
| | | | |
|---------|---|-----|------|
| Hombres | 1 | 133 | 45% |
| Mujeres | 2 | 164 | 55% |
| TOTAL | | 297 | 100% |



| | | | |
|---------|---|-----|------|
| Jovenes | 1 | 117 | 39% |
| Adultos | 2 | 153 | 52% |
| Mayores | 3 | 27 | 9% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

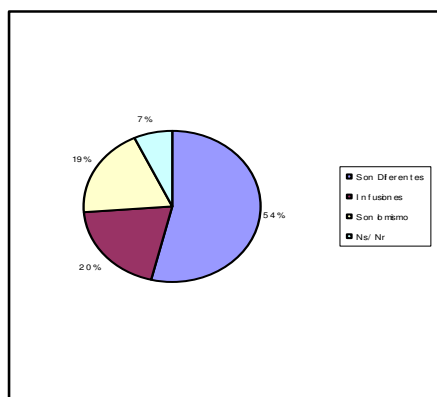
Resultados del instrumento de investigación

1. Cual de las siguientes bebidas prefiere disfrutar



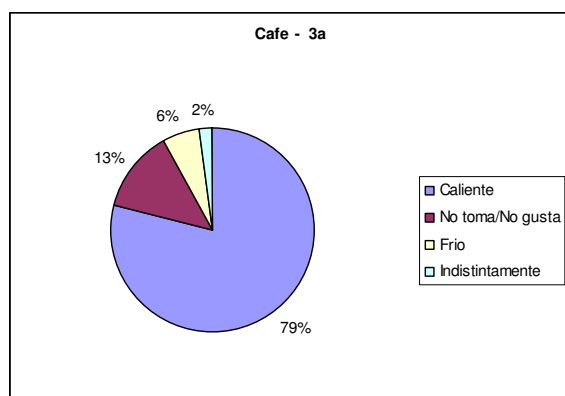
| | | | |
|-----------|---|-----|------|
| Jugo | e | 141 | 45% |
| Café | a | 83 | 26% |
| Gaseosa | b | 38 | 12% |
| Aromática | c | 24 | 8% |
| Té | d | 19 | 6% |
| Tisana | f | 10 | 3% |
| TOTAL | | 315 | 100% |

2. Con respecto al concepto de las bebidas de infusión se sabe que:

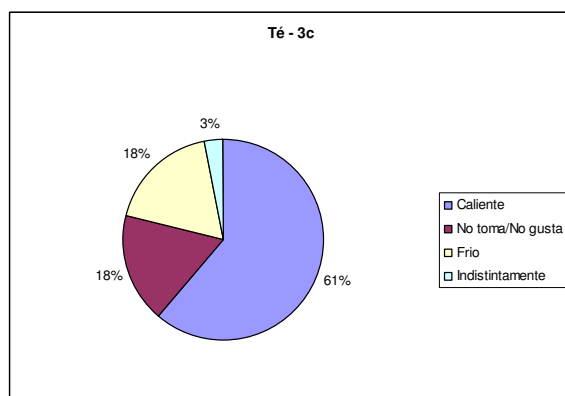


| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Son Diferentes | b | 158 | 53% |
| Infusiones | c | 59 | 20% |
| Son lo mismo | a | 57 | 19% |
| Ns/ Nr | d | 22 | 7% |
| TOTAL | | 296 | 100% |

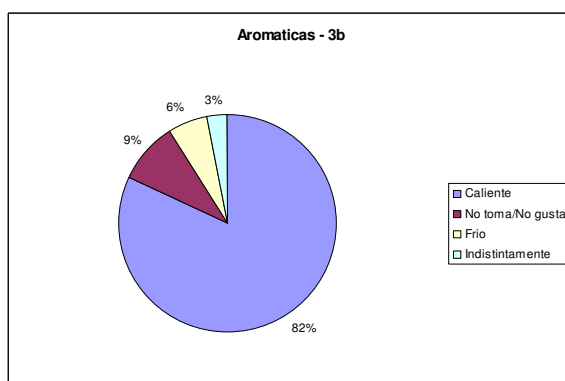
3. Como disfruta mas cada una de las bebidas:



| Café - 3a | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Caliente | a | 234 | 79% |
| No toma/No gusta | d | 37 | 13% |
| Frio | b | 19 | 6% |
| Indistintamente | c | 6 | 2% |
| TOTAL | | 296 | 100% |

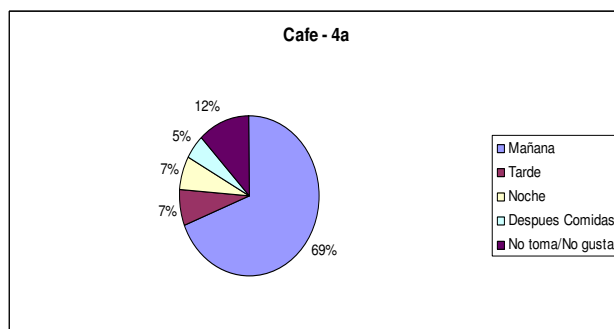


| Té - 3c | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Caliente | a | 178 | 61% |
| No toma/No gusta | d | 54 | 18% |
| Frio | b | 53 | 18% |
| Indistintamente | c | 9 | 3% |
| TOTAL | | 294 | 100% |

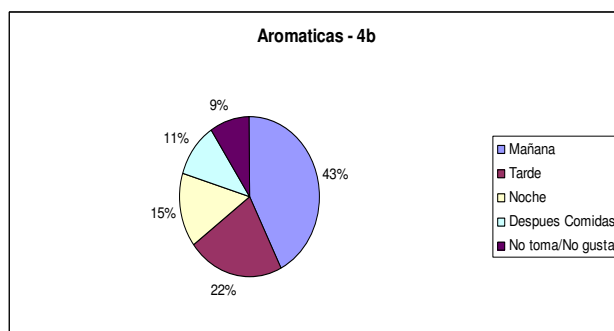


| Aromática - 3b | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Caliente | a | 240 | 82% |
| No toma/No gusta | d | 27 | 9% |
| Frio | b | 18 | 6% |
| Indistintamente | c | 8 | 3% |
| TOTAL | | 293 | 100% |

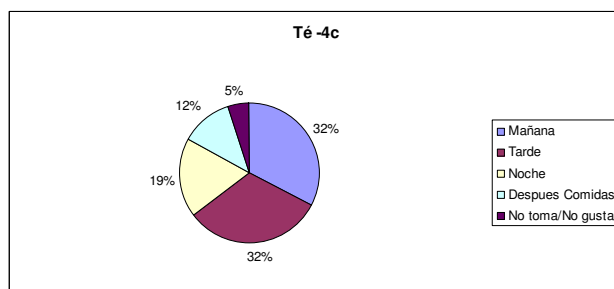
4. En que momento se disfruta mejor cada bebida:



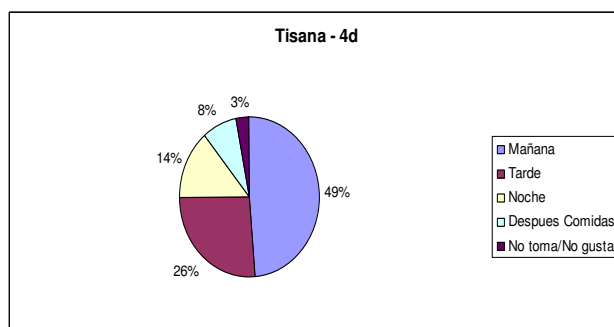
| Café - 4a | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Mañana | a | 229 | 69% |
| Tarde | b | 24 | 7% |
| Noche | c | 23 | 7% |
| Despues Comidas | d | 16 | 5% |
| No toma/No gusta | e | 38 | 12% |
| TOTAL | | 330 | 100% |



| Aromática - 4b | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Tarde | b | 130 | 42% |
| Noche | c | 66 | 22% |
| Mañana | a | 47 | 15% |
| Despues Comidas | d | 34 | 11% |
| No toma/No gusta | d | 29 | 9% |
| TOTAL | | 306 | 100% |

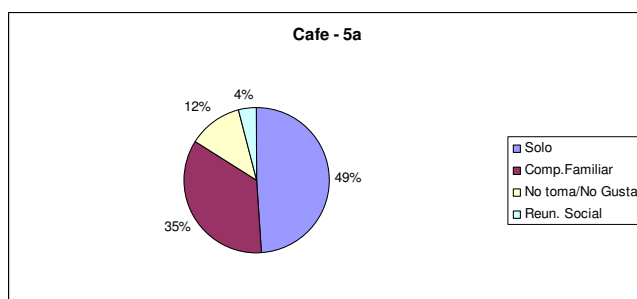


| Té - 4c | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Noche | c | 98 | 33% |
| Tarde | b | 96 | 32% |
| No toma/No gusta | d | 56 | 19% |
| Mañana | a | 35 | 12% |
| Despues Comidas | d | 14 | 5% |
| TOTAL | | 299 | 100% |

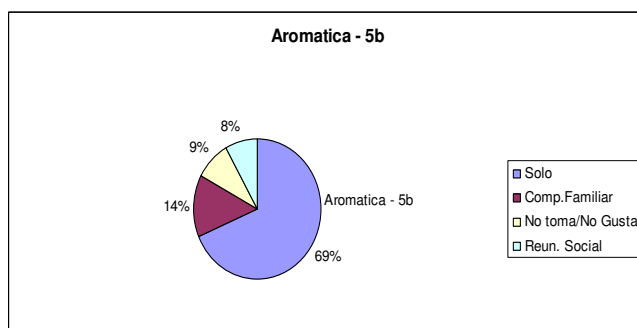


| Tisana - 4d | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Noche | c | 141 | 48% |
| No toma/No gusta | d | 77 | 26% |
| Tarde | b | 41 | 14% |
| Mañana | a | 23 | 8% |
| Despues Comidas | d | 10 | 3% |
| TOTAL | | 292 | 100% |

5. Con quien prefiere o acostumbra disfrutar cada bebida:

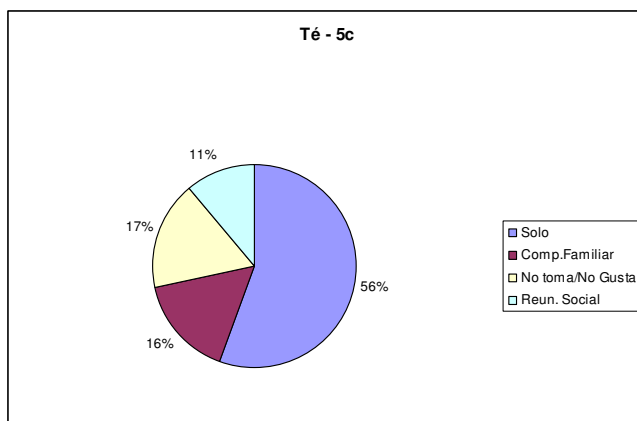


| Café - 5a | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 156 | 49% |
| Comp. Familiar | a | 113 | 35% |
| No toma/No gusta | d | 38 | 12% |
| Reun. Social | b | 12 | 4% |
| TOTAL | | 319 | 100% |

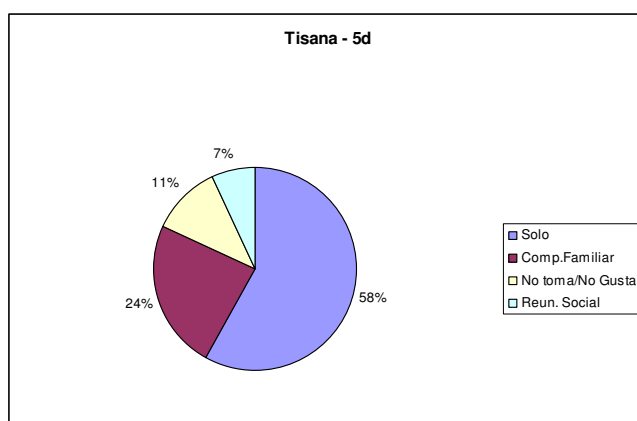


| Aromática - 5b | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 207 | 68% |
| Comp. Familiar | a | 44 | 14% |
| No toma/No gusta | d | 28 | 9% |
| Reun. Social | b | 25 | 8% |
| TOTAL | | 304 | 100% |

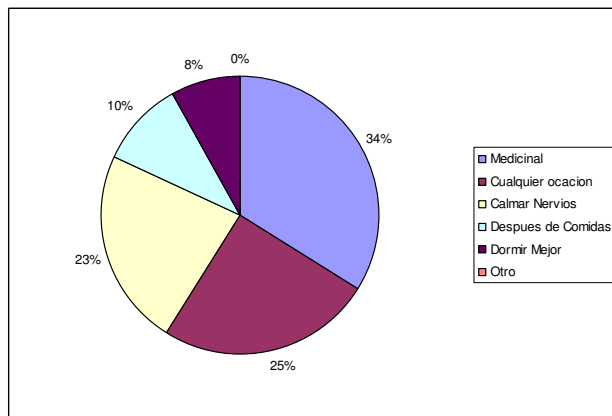
6. Aspectos con los cuales se relaciona mas el consumo de las bebidas de infusión



| Té - 5c | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 165 | 55% |
| No toma/No gusta | d | 51 | 17% |
| Comp. Familiar | a | 48 | 16% |
| Reun. Social | b | 34 | 11% |
| TOTAL | | 298 | 100% |

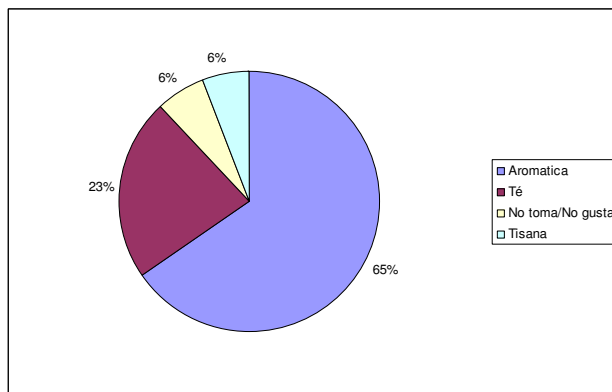


| Tisana - 5d | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Solo | c | 172 | 58% |
| No toma/No gusta | d | 71 | 24% |
| Comp. Familiar | a | 34 | 11% |
| Reun. Social | b | 22 | 7% |
| TOTAL | | 299 | 100% |



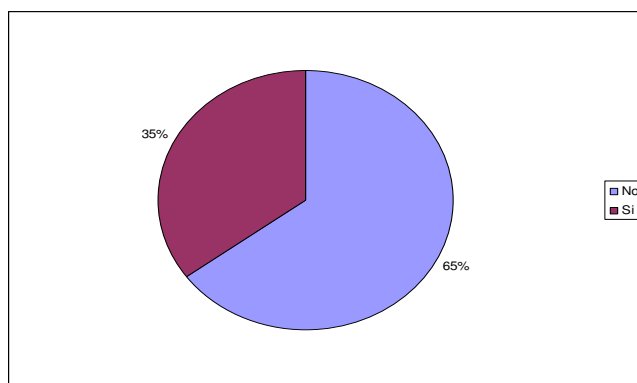
| | | | |
|--------------------|---|-----|------|
| Medicinal | d | 110 | 34% |
| Cualquier ocasión | e | 83 | 25% |
| Calmar Nervios | b | 75 | 23% |
| Despues de Comidas | a | 32 | 10% |
| Dormir mejor | c | 26 | 8% |
| Otro | f | 0 | 0% |
| TOTAL | | 326 | 100% |

7. Cual de las bebidas de infusión se disfruta mas:

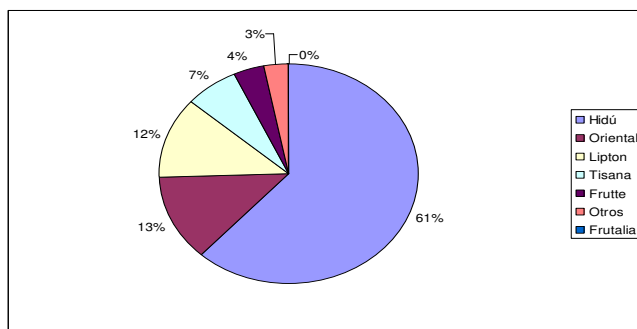


| | | | |
|------------------|---|-----|------|
| Aromatica | b | 201 | 66% |
| Té | a | 69 | 23% |
| No toma/No gusta | d | 18 | 6% |
| Tisana | c | 17 | 6% |
| TOTAL | | 305 | 100% |

8. Que marca de bebidas de infusión recuerda?

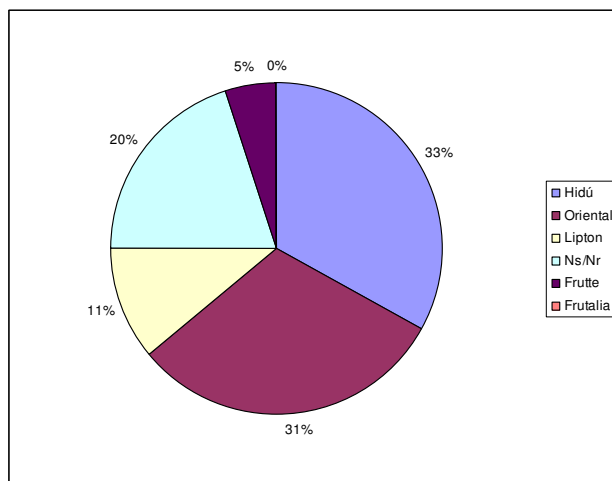


| | | | |
|-------|---|-----|------|
| No | a | 192 | 65% |
| Si | b | 104 | 35% |
| TOTAL | | 296 | 100% |



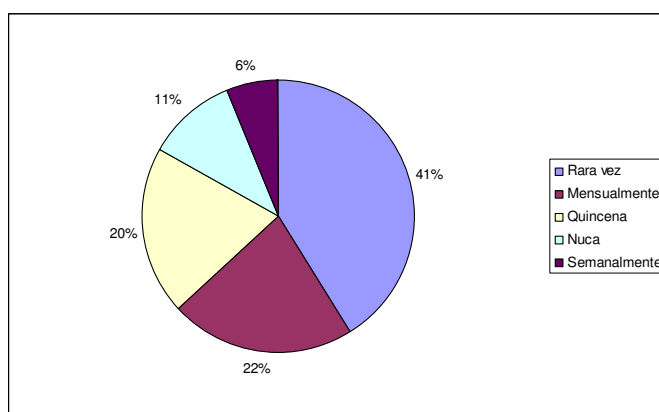
| | | |
|----------|-----|------|
| Hindú | 65 | 63% |
| Oriental | 13 | 13% |
| Lipton | 12 | 12% |
| Tisana | 7 | 7% |
| Frutté | 4 | 4% |
| Otros | 3 | 3% |
| Frutalia | 0 | 0% |
| TOTAL | 104 | 100% |

9. Menciones ayudadas de la marca que se considera es mejor:



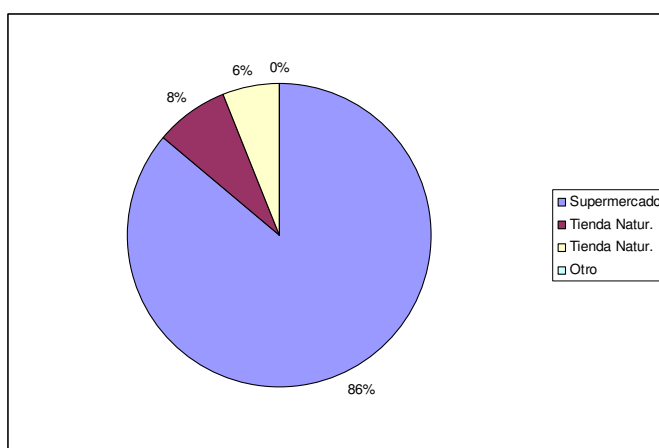
| | | | |
|----------|---|-----|------|
| Hindú | a | 102 | 33% |
| Oriental | b | 97 | 31% |
| Ns / Nr | f | 61 | 20% |
| Lipton | d | 34 | 11% |
| Frutté | c | 15 | 5% |
| Frutalia | e | 1 | 0% |
| TOTAL | | 310 | 100% |

10. Frecuencia de compra de las bebidas de infusión



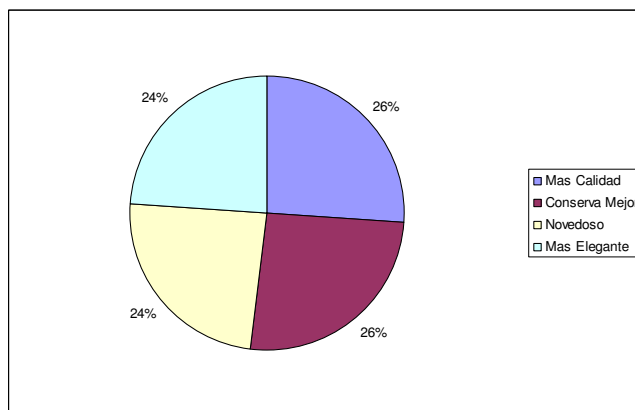
| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Rara vez | d | 122 | 41% |
| Mensualmente | c | 66 | 22% |
| Quincenalmente | b | 59 | 20% |
| Nunca | e | 33 | 11% |
| Semanalmente | a | 17 | 6% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

11. Donde se considera se compran las bebidas de infusión:



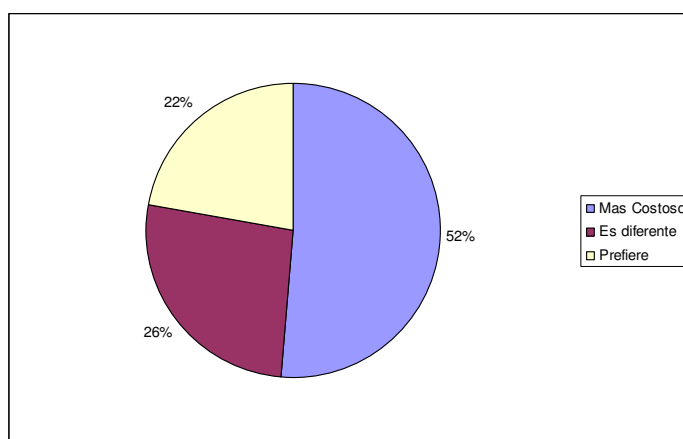
| | | | |
|---------------|---|-----|------|
| Supermercado | a | 263 | 86% |
| Tienda Natur. | c | 25 | 8% |
| Tienda | b | 18 | 6% |
| Otro | d | 1 | 0% |
| TOTAL | | 307 | 100% |

12. Valoración de los principales aspectos a tener en cuenta al momento de observar un empaque metalizado en una bebida de infusión:



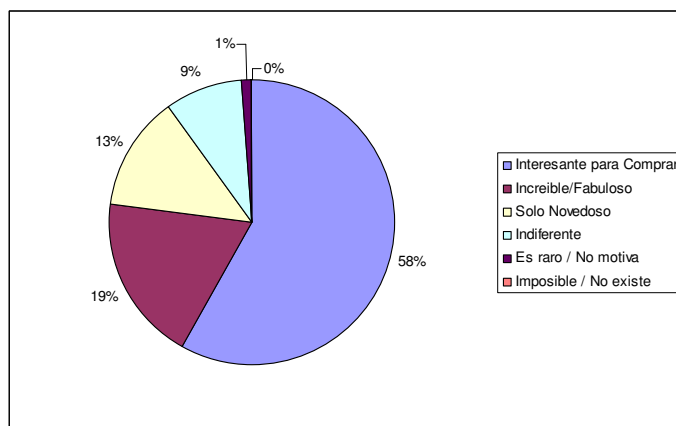
| | | | | |
|----------------|---|------|----|------|
| Mas Calidad | c | 1427 | 48 | 26% |
| Conserva Mejor | b | 1411 | 48 | 26% |
| Novedoso | d | 1300 | 45 | 24% |
| Mas Elegante | a | 1275 | 44 | 24% |
| TOTAL | | 5413 | 46 | 100% |

13. La impresión que se toma un consumidor al ver un empaque metalizado es:



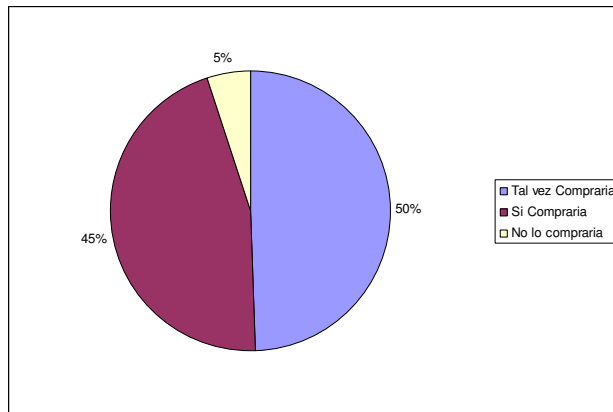
| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Mas Costoso | a | 152 | 51% |
| Es Indiferente | c | 78 | 26% |
| Prefiere | b | 66 | 22% |
| TOTAL | | 296 | 100% |

14. Que se piensa de una nueva bebida de infusión pero de fruta natural:



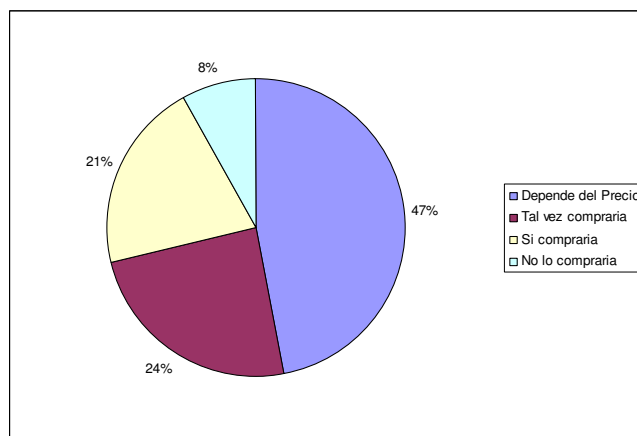
| | | | |
|--------------------------|---|-----|------|
| Interesante para comprar | d | 173 | 58% |
| Increíble / Fabuloso | b | 56 | 19% |
| Solo Novedoso | c | 39 | 13% |
| Indiferente | f | 27 | 9% |
| Es raro / No motiva | e | 2 | 1% |
| Imposible / No existe | a | 0 | 0% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

15. Intención de compra de los encuestados ante una bebida de infusión de fruta natural:



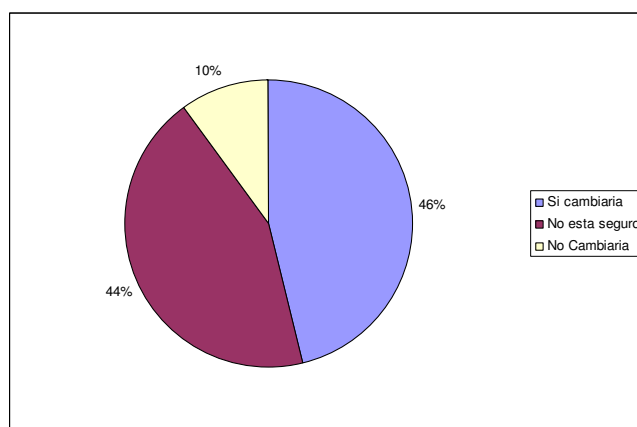
| | | | |
|-------------------|---|-----|------|
| Tal vez Compraría | b | 147 | 49% |
| Si Compraría | a | 134 | 45% |
| No lo compraría | c | 16 | 5% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

16. Ante la posibilidad de comprar una bebida de infusión de fruta natural, siendo esta mas costosa la intención de compra es:



| | | | |
|--------------------|---|-----|------|
| Depende del precio | d | 139 | 47% |
| Tal vez Compraría | b | 72 | 24% |
| Si Compraría | a | 61 | 21% |
| No lo compraría | c | 25 | 8% |
| TOTAL | | 297 | 100% |

17. Cambiaría su bebida tradicional por una nueva de fruta natural?



| | | | |
|----------------|---|-----|------|
| Si Cambiaría | a | 137 | 46% |
| No esta seguro | b | 130 | 44% |
| No cambiaría | c | 30 | 10% |
| TOTAL | | 297 | 100% |